

Les Cahiers du Tourisme

Tourisme et stratégie

Commissariat
général
au Tourisme
Novembre 2014

N°10



Table des matières

	Les composantes de la démarche stratégique dans le secteur du tourisme (M. M. Damar)	5
	Où aller ? Comment y aller ? Les réponses à ces deux questions font « l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre les objectifs de long terme que se donne une organisation », autrement dit la stratégie.	
	Tourisme et planification (M. J.-P. Lambot)	10
	Quel type d'activité touristique veut-on voir se développer ? Où ? En a-t-on les moyens ? C'est en répondant (ou non) à ces questions que l'on planifie (ou pas) le développement touristique d'un territoire.	
	Wallonie Destination Qualité Le Château de la Poste et le Syndicat d'Initiative de La Roche-en-Ardenne (M. L. Marée et M. O. Lefèvre)	15
	Deux acteurs du secteur touristique wallon nous expliquent pourquoi ils sont contents ou moins d'être entrés dans la démarche d'excellence « Wallonie Destination Qualité » mise en place par le CGT. No pain no gain.	
	Stratégie de mise en œuvre à l'échelle d'une destination « La destination phare Ciel de Lorraine » (Mme R. Thomas)	18
	Un Schéma Lorrain de Développement Durable de l'Economie touristique a été élaboré pour développer l'activité du secteur du territoire et renforcer l'attractivité de la région toute entière. Le CGT participe au comité de pilotage du contrat de Destination phare « Ciel de Lorraine » en tant que partenaire transfrontalier du projet.	
	Wallonie Bruxelles Tourisme - Promouvoir l'industrie du tourisme de la Belgique francophone en Belgique et à l'international (M. M. Vankeerberghen)	23
	Séduire les touristes de tous horizons en leur proposant ce qu'ils aiment pour qu'ils viennent et reviennent en Wallonie : les experts de WBT nous expliquent leurs missions.	

	Statistiques et stratégie (M. J.-P. Duprez)	29
	« Les statistiques, on leur fait quand même toujours dire ce qu'on veut » entend-t-on parfois. Quel est leur rôle et quelles sont les conditions de succès et les dangers de cet outil souvent décrié ?	
	Réseau Wallonie Nature – La Nature partout et par tous (Mme C. Hauregard)	33
	La richesse de la biodiversité et du patrimoine naturel constitue 60% de la motivation des touristes pour leurs voyages de loisirs. L'enjeu de leur préservation est donc de taille pour le secteur. Le plan stratégique « Réseau Wallonie Nature » comporte tout naturellement un volet « Biodiversité et Tourisme ».	
	Ingénierie touristique – L'expérience d'Idelux (M. D. Liebens)	37
	Idelux a été, dès sa création en 1962, consciente de l'enjeu touristique pour le développement économique de la Province de Luxembourg. Si on ne parlait alors pas encore « d'Ingénierie touristique », la nécessité de montages complexes associant acteurs publics et privés s'est rapidement imposée. Leur savoir-faire en la matière n'a fait que se développer depuis.	
	Le tourisme patrimonial : la poule aux œufs d'or ? (Mme A. Diekman)	43
	La Wallonie a vu chuter la fréquentation de ses sites patrimoniaux ces dernières années. Pourquoi un tel désamour ? Comment peut-on mettre différemment en valeur ce secteur du tourisme culturel de façon équilibrée et durable? Quels sont les bénéfices économiques et culturels possibles pour la communauté ? Quel est le rôle de ce type de tourisme ?	
	A la rencontre de Madame Barbara DESTREE, Directrice à la Stratégie touristique du CGT	50
	Agenda et publications	54



Les Cahiers du Tourisme

Revue professionnelle éditée par
le Commissariat général au Tourisme

Éditeur Responsable

Jean-Pierre Lambot,
Commissaire général au Tourisme
74, avenue Gouverneur Bovesse
5100 Jambes

Comité de rédaction

Virginie Bourgeois, Véronique Cosse,
Barbara Destrée, Claire Duhaut,
Justine Georges, Vanessa Grandgagnage,
Françoise Ladrière, Jean-Pierre Lambot,
Alexandra Neufcoeur.

Contact

cahier@tourismewallonie.be

Graphisme et mise en page

Cible communication

Impression

Imprimerie Massoz - Liège
Par respect pour l'environnement,
imprimé sur papier recyclé "Cyclus print"



Tourisme et stratégie

Si personne ne remet plus en question l'importance du tourisme en tant que matière économique à part entière, ce secteur n'occupe pourtant encore que trop rarement une place à la hauteur de son potentiel dans l'agenda politique.

Nous y travaillons pourtant tous.

Les causes de ce désamour sont multiples : le tourisme est par nature lié à des concepts plutôt légers comme l'oisiveté ou l'inaction, contradictoires avec les notions de dynamisme et de sérieux habituellement associées aux matières économiques ; les variations de politiques menées ; l'atomisation des activités qui constituent l'expérience touristique ; les difficultés à établir des indicateurs permanents et fiables pour en évaluer l'impact réel, la multiplicité des acteurs à tous les échelons institutionnels,... autant d'éléments qui n'ont pas facilité la professionnalisation du secteur qui s'est pourtant développée et continue d'ailleurs à croître ici et ailleurs.

Si l'on ajoute à ces difficultés la mondialisation galopante des possibles et un marché en constante mutation, on se retrouve, on le comprend, avec un secteur qui peine encore à s'affirmer et à trouver sa juste place, malgré l'énergie énorme déployée par les opérateurs et les institutions.

Si nous voulons donc continuer d'exploiter le tourisme au meilleur de ses potentialités de développement économique, de façon harmonieuse et éthique, en faire un des leviers primordiaux et innovant de diversification économique et construire une Wallonie touristique de demain équilibrée, il nous faut poursuivre et intensifier la clarification de nos objectifs et de nos priorités, la motivation des acteurs du secteur, le perfectionnement de nos outils d'évaluation, l'information de nos touristes et la différenciation de notre offre.

Il nous faut affiner notre stratégie.

« Quelqu'un s'assoit à l'ombre aujourd'hui parce que quelqu'un d'autre a planté un arbre il y a longtemps » (Warren Buffet).

Bonne lecture !

Jean-Pierre Lambot
Commissaire général au Tourisme.



Les **composantes** de la démarche **stratégique**

dans le secteur du tourisme

Les composantes de la démarche stratégique dans le secteur du tourisme

« Le futur n'est pas le résultat de choix parmi plusieurs chemins différents offerts par le présent, mais un endroit qui est créé, d'abord dans l'esprit et la volonté et ensuite dans l'activité. Le futur n'est pas un endroit où nous allons, mais un lieu que nous créons. Les chemins ne sont pas à trouver mais à construire, et cette activité change à la fois celui qui la produit et la destination ».

(John Schaar Legitimacy in the Modern State).

La stratégie, c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre les objectifs de long terme les plus élevés que se donne une organisation. Elle répond à deux questions : où aller ? Comment y aller ?

La démarche stratégique, c'est le chemin qui permet de définir la stratégie et de la mettre en œuvre.

La réflexion est centrée volontairement sur la démarche stratégique pour mettre bien en évidence le double enjeu du pilotage du secteur : d'une part la définition d'une vision et des objectifs stratégiques qui vont orienter sa gestion et d'autre part, la démarche qui va permettre à la fois de définir cette vision et ces objectifs et de mobiliser les différents acteurs chargés de la traduire concrètement.

Cette double facette de la stratégie est particulièrement importante dans le secteur du tourisme vu la multiplicité des acteurs qui sont parties prenantes dans l'offre et la promotion touristiques.

Cette multiplicité se double d'une autre complexité : l'environnement est de plus en plus mouvant et s'internationalise. Les produits touristiques différents se multiplient, les outils technologiques pour y accéder évoluent radicalement, le village touristique mondial est une réalité avec l'abaissement du prix du transport aérien. Il s'agit donc d'intégrer ces évolutions dans la conception de la démarche stratégique.

Avant d'aborder plus précisément ces différents aspects, commençons par les situer dans une perspective historique.

La démarche stratégique, une tendance lourde dans le secteur public

C'est la contractualisation des rapports entre l'Etat et les services publics qui a donné un véritable coup d'accélérateur à la démarche stratégique. La première étape a concerné les entreprises publiques SNCB, Belgacom, La Poste et Belcontrol avec la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entre-

prises publiques économiques. En instituant des contrats de gestion avec ces entreprises, l'Etat a véritablement conduit ces entreprises à une réflexion stratégique à moyen terme sur les objectifs à poursuivre, les prestations à assurer et la qualité de celles-ci. Le mouvement s'est poursuivi pour les institutions publiques de sécurité sociale avec les contrats d'administration consacrés par la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale. Dans les administrations publiques fédérales, avec la réforme Copernic, ce sont des plans de management qui ont vu le jour poursuivant le même objectif : définition des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que des projets et activités nécessaires pour les réaliser, en réponse aux besoins des clients.

Ce double mouvement – contrat de gestion avec des institutions dotées de la personnalité juridique, plan de management ou plan opérationnel pour les administrations – s'est aussi généralisé à la Région wallonne et à la Fédération Wallonie

Une stratégie insuffisamment ou non définie, combinée à une mise en œuvre faible, ne permet pas à un service public de rencontrer les objectifs pour lesquels il a été créé.



© Marvin Siefke - pixelio.de



Bruxelles. Les récentes Déclaration de politique régionale et Déclaration de politique communautaire prévoient le remplacement des plans opérationnels par des contrats d'administration.

Le secteur des administrations locales n'est pas en reste : en 2011, le concept de Plan Stratégique Transversal (PST) a vu le jour pour les villes et communes wallonnes, et est maintenant d'application depuis les dernières élections communales de 2012. Il vise à professionnaliser la gestion communale en définissant les axes stratégiques du projet politique porté par le Collège communal, les traduit en objectifs opérationnels puis en actions et en moyens d'actions.

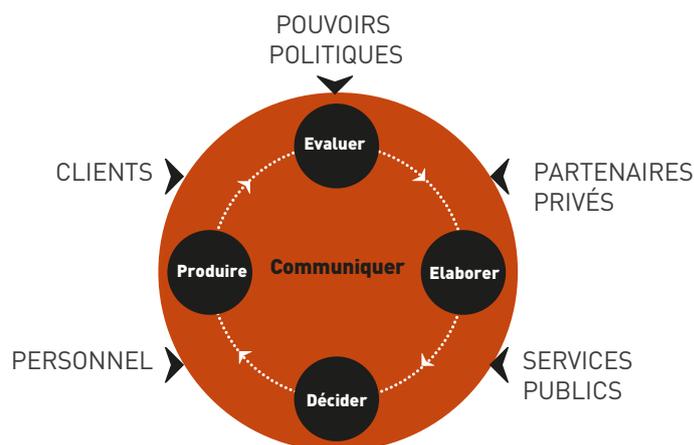
Les raisons pour lesquelles une telle évolution a vu le jour sont claires : une stratégie insuffisamment ou non définie, combinée à une mise en œuvre faible, ne permet pas à un service public de rencontrer les objectifs pour lesquels il a été créé. D'où la nécessité d'être attentif tant à la formulation de la stratégie qu'à sa mise en œuvre.

La stratégie en tant que partie intégrante du cycle de gouvernance

La gouvernance est formée de l'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées et mises en œuvre et des dispositifs de contrôle de ces processus. Cette définition est donnée par Pascal Lamy, ancien commissaire européen et ancien responsable de l'Organisation Mondiale du Commerce. Les quatre étapes de ce cycle de gouvernance sont l'évaluation de la stratégie publique, l'élaboration de celle-ci, la décision à son sujet, et enfin sa mise en œuvre. Il s'agit donc d'un cycle, c'est-à-dire d'une gestion dynamique et permanente qui consiste à appliquer les différentes phases du cycle avec une périodicité à définir qui tient compte de facteurs tels que la vitesse de changement de l'environnement ou l'écart existant entre les objectifs que l'on se donne et les résultats engrangés.

Les parties prenantes dans la démarche stratégique

Ce sont les acteurs du secteur sur lesquels les options stratégiques auront un impact et qui peuvent aussi avoir un impact sur la réalisation de celles-ci. Ces acteurs ont donc des besoins, une perception de la réalité touristique parce qu'ils assument un rôle spécifique dans l'offre touristique et la promotion de celle-ci. Ces acteurs peuvent être des services publics ou des opérateurs privés. Ce sont soit des acteurs de première ligne comme les hôteliers, les propriétaires d'hôtels, de gîtes, de maisons d'hôtes, de campings ..., ou des acteurs de seconde ligne comme les fédérations provinciales de tourisme, les syndicats d'initiatives, les offices ou les maisons du tourisme actives dans le ressort géographique d'une



ou de plusieurs communes. Ce sont enfin les organismes couvrant la région tout entière comme le Commissariat général au Tourisme ou Wallonie-Bruxelles et Tourisme. Ces derniers organismes vont être impactés par les accords institutionnels du 11 octobre 2011 visant notamment à la régionalisation du tourisme.

Les pouvoirs politiques régionaux, provinciaux et locaux sont aussi des parties prenantes car ils ont un rôle clé dans la définition stratégique. La récente déclaration de politique régionale est illustrative de ce rôle : son chapitre XVIII consacré au tourisme définit les éléments majeurs voulus par les autorités régionales wallonnes pour faire de la Wallonie une destination touristique d'excellence. La démarche stratégique devra intégrer ces éléments.

Dans les parties prenantes, il faut aussi considérer les membres du personnel des acteurs de seconde ligne et des organismes « centraux » travaillant dans ces différents services : ils sont amenés à intervenir au quotidien dans les actions qui font faire vivre la stratégie touristique.

Enfin, et non des moindres, je place les clients dans les parties prenantes. Parties prenantes d'un type particulier car ce sont elles qui bénéficient de l'action des acteurs de première et de seconde ligne et qui réagissent donc aux orientations et aux produits touristiques offerts en décidant de les utiliser ou non.

La combinaison du cycle de gouvernance et des parties prenantes est illustrée dans le tableau ci-dessus.

L'évaluation comme phase essentielle de la préparation stratégique

Il n'y a pas de bonne définition stratégique sans une évaluation périodique des résultats de la politique menée. Je commence volontairement le cycle par l'évaluation comme elle conditionne la phase d'élaboration.

Cette évaluation comprend deux volets : l'analyse des données et l'interrogation des acteurs.

Sénèque :

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

La stratégie, c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre les objectifs de long terme les plus élevés que se donne une organisation. Elle répond à deux questions : où aller ? Comment y aller ?



© Rainer Sturm - pixelio.de



L'analyse des données

Toute démarche stratégique commence par des constats ou un état des lieux qui permettent d'apprécier la situation au moment où la phase d'évaluation du cycle de gouvernance débute.

En préalable à cette analyse, il importe donc de définir les données nécessaires à l'évaluation et d'organiser le processus de leur collecte, en créant les conditions pour que les données récoltées correspondent à la réalité : par exemple en s'assurant que les mêmes données ne soient pas demandées deux fois aux acteurs de première ligne par des organismes différents -ce qui est le cas actuellement-.

Ces données sont par exemple l'évolution des nuitées par type d'hébergement (hôtels, chambres d'hôtes, campings, parcs de vacances, hébergements pour groupe), l'offre disponible pour ces types d'hébergement, les pays d'origine des touristes, l'attractivité des nouveaux produits touristiques qui va permettre de mesurer le succès des innovations introduites...

Ces multiples données quantitatives vont permettre d'obtenir une photographie du secteur, de mesurer dans quelles mesure les objectifs définis pour guider l'action publique ont été réalisés et de confronter ces données avec la perception des acteurs de première et de seconde ligne.

L'interrogation des acteurs de première et de seconde ligne

Cette interrogation peut se centrer sur les questions suivantes :

- A quoi ressemble le terrain touristique aujourd'hui ?
- Que font les acteurs de ce terrain pour évoluer ?
- Où en sommes-nous pour faire évoluer le terrain ?
- Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché, qu'est-ce qui a manqué ?
- Quel est le potentiel non exploité et comment l'exploiter ?
- Qu'est-ce qui nous attend au tournant ?
- Que faire pour réussir ?

Bien sûr, tous les acteurs de première et de seconde ligne ne peuvent être interrogés individuellement. Compte tenu de la nature des questions posées, il paraît plus intéressant d'utiliser la technique de discussions en panels organisés pour les différents segments du marché.

Les données et informations ainsi recueillies vont pouvoir alimenter la deuxième phase du cycle, celle de l'élaboration de la stratégie.

L'élaboration de la stratégie

Cette phase a pour but d'identifier les besoins, de (re)définir la vision et les objectifs stratégiques pour le secteur, et d'identifier les projets et les produits nouveaux à lancer.

L'identification des besoins

Elle est cruciale dans un environnement changeant et fort compétitif. Elle demande une approche fine des clients qui permette de cerner les innovations -donc les nouveaux produits touristiques- qui vont répondre prioritairement et de manière radicale à leurs besoins. Plutôt que de travailler par questionnaire, je conseille d'aller à la rencontre directe de ces clients, par les réseaux sociaux et avec l'aide des acteurs de seconde ligne qui travaillent dans l'environnement de ces clients. Et de construire ainsi progressivement un système de gestion visant à la remontée permanente des besoins des clients de l'offre touristique wallonne.

La définition de la vision et des objectifs stratégiques

Combinée à l'évaluation, l'identification des besoins va permettre la définition :

- De la vision du développement touristique wallon - l'image de ce que l'on veut que soit le tourisme wallon en 2020 :
- Elle pourra comprendre les spécificités à atteindre, les éléments majeurs de l'offre de première ligne et la manière dont les acteurs de première et de seconde ligne vont interagir. Tout ce qui peut créer la différence avec d'autres régions touristiques.

- Des objectifs stratégiques qui vont permettre la réalisation de cette vision. La réalisation d'un objectif stratégique pourra se mesurer à l'aide d'un indicateur de résultat. Par exemple, si un objectif stratégique est de mettre pour 2020 à disposition une infrastructure de campings de haut niveau (la définition de ce qui est entendu par haut niveau figurera dans l'explicitation de l'objectif), l'indicateur de résultat pourra être par exemple, le retour au chiffre de fréquentation de 1998, c'est-à-dire par rapport à 2012 une croissance de 16,5% sur 6 années.

L'identification des projets et des produits à lancer

Cette identification fait partie de la démarche. Elle se fait par objectif stratégique et constituera la base du plan opérationnel qui permettra la mise en chantier des différents projets et produits, qui elle fait partie de la phase de production du cycle de gouvernance. Elle inclut le renforcement de la capacité des services à mettre des projets efficacement en œuvre. Durant cette phase, la participation des personnels des services publics concernés est importante vu leurs contacts et leur connaissance au quotidien du secteur qu'il couvre.

Le tableau à droite résume les aspects clés de cette approche qui illustre bien la phrase célèbre de Sénèque : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

La décision

Décider, c'est le rôle des pouvoirs politiques ou des gestionnaires en fonction des compétences déléguées qu'ils ont reçues.

L'enjeu à ce niveau, pour que la décision politique soit efficace, est qu'elle ne soit pas déconnectée des ressources financières. D'où l'importance de budgéter les projets et produits à lancer et de proposer différents scénarii de réalisation des objectifs stratégiques en tenant compte des possibilités budgétaires et des priorités, c'est-à-dire des projets et produits susceptibles de contribuer le plus à la réalisation des objectifs.

La production

Produire, c'est faire aboutir les différents projets lancés grâce à une gestion de projets efficace. C'est aussi mener les activités touristiques avec un ratio produits-services/coûts le plus élevé possible. Détailler cette phase du cycle sort cependant du cadre de cet article.

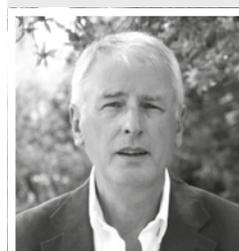
La communication

Comme on a déjà pu le voir, la communication est un paramètre déterminant pour l'ensemble du cycle de gouvernance. La mise au point et la mise en œuvre d'un plan de communication constituent un enjeu tout particulier pour la promotion de

l'offre touristique : quels messages, pour quels publics, via quels médias, avec quelle périodicité ? On ne peut réfléchir à un tel plan sans avoir en mémoire une des phrases centrales des écrits de Paul Watzlawick sur la communication : l'information, c'est une différence qui fait la différence. Comment créer cette différence dans la myriade d'informations touristiques que nous recevons mensuellement ? Comment créer de l'« adhérence » chez le consommateur, c'est-à-dire qu'il retienne le message transmis de manière durable ? Qui pourraient être les connecteurs, c'est-à-dire les personnes que les consommateurs écoutent et qui sont des vecteurs efficaces de l'information touristique ?

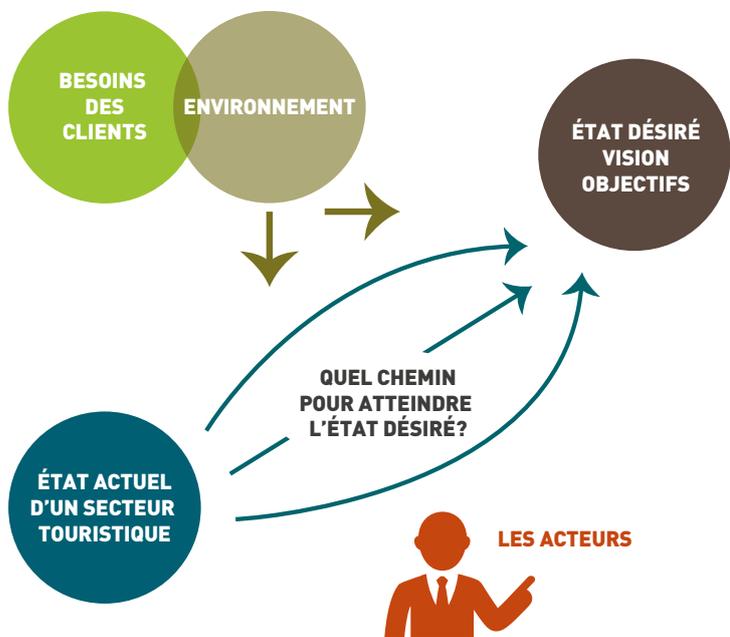
Conclusion

La stratégie n'est pas un acquis une fois pour toute, ni la planification rigide vers un futur rêvé. Elle se construit et s'adapte périodiquement sur base de l'évaluation de ses résultats et de l'évolution des besoins des clients, dans un contexte évolutif de concurrence forte. En associant les acteurs de première et de seconde ligne, les conditions sont créées pour la rendre plus pertinente et pour faciliter son appropriation par ceux-ci.



Michel Damar

est licencié et maître en sciences économiques et sociales. Il a été actif dans le secteur public entre 1975 et 2011. Il a plus particulièrement exercé des activités de consultation interne au secteur public fédéral en management, organisation et ressources humaines. Depuis 2011, il se consacre exclusivement à des activités de consultation et de coaching dans le secteur public et non-marchand, dans le cadre de sa société *CEP Développement*.



Il n'y a pas de bonne définition stratégique sans une évaluation périodique des résultats de la politique menée.

Tourisme et planification

Entretien avec Jean-Pierre Lambot



Tourisme et planification - Entretien avec Jean-Pierre Lambot



En Wallonie, la simple planification spatiale s'étend à l'ensemble du territoire, tandis que la véritable planification opérationnelle ne s'étend qu'à quelques fractions de l'espace.

Quels sont les rapports entre le tourisme et l'aménagement du territoire ?

Avant de se poser cette question, on doit réfléchir aux relations qui existent entre le tourisme et le territoire ; la question de l'aménagement se posera ensuite. En fait, ces relations sont doubles : d'une part, le développement touristique impacte le territoire, mais, d'autre part, les potentialités attractives de celui-ci déterminent la localisation des équipements touristiques ainsi que de leurs infrastructures annexes, comme les voies d'accès. Je vais m'expliquer par un exemple : la création d'un camping a un impact territorial certain, mais si le camping s'est installé à tel endroit, c'est probablement parce qu'il y avait des éléments attractifs préexistants : une rivière, un plan d'eau, un massif forestier, ... Bien entendu, les plans

d'aménagements vont traduire ces situations : le camping se retrouvera en zone de loisirs, et le massif en zone forestière.

Vous parlez des plans d'aménagement. Peut-on ramener l'aménagement du territoire à ces seuls plans ?

Non, l'aménagement du territoire peut avoir une double dimension. Tout d'abord, il peut être simplement spatial (ou physique) ; il est alors constitué par des plans d'aménagement, qui consacrent un zonage, lequel répartit les activités humaines dans le territoire : les plans de secteur - bien connus - sont caractéristiques de la planification spatiale. Ensuite, l'aménagement peut être opérationnel. A ce moment, on détermine des règles, des moyens (notamment financiers), des délais et des

échéances, pour concrétiser des programmes d'actions, qui ont un impact physique. Ces opérations, qui peuvent être publiques ou privées (ou encore les deux ensemble), sont plus ponctuelles et plus occasionnelles. En Wallonie et dans le domaine du tourisme, un bel exemple de planification opérationnelle aura été le développement du site des Lacs de l'Eau d'Heure. Pour me résumer, je dirai qu'en ce qui concerne notre région, la simple planification spatiale - par le biais des plans de secteur - s'étend à l'ensemble du territoire, tandis que la véritable planification opérationnelle ne s'étend qu'à quelques fractions de l'espace. Je voudrais quand même ajouter que, dans une certaine mesure, les plans communaux d'aménagement et les lotissements sont également des essais de planification opérationnelle.

La planification est une œuvre de volonté : on se fixe un but, et on se donne les moyens pour l'atteindre.

Selon vous, qu'est-ce qui fait la spécificité de la planification opérationnelle ?

La réponse à cette question tient justement dans la manière dont on y procède. En effet, la planification opérationnelle suppose que l'on ait répondu à trois questions, qui font non seulement l'objet d'études, mais aussi de négociations et de décisions. Si on en restait au stade des études, l'œuvre de planification serait uniquement théorique. Or, par nature, la planification opérationnelle se doit d'être concrétisée, et doit donc être décisionnelle. Mais venons-en maintenant aux trois questions. La première porte sur la bonne connaissance de la situation de départ : quel est l'état du territoire ? Qu'en est-il de l'environnement économique, social, humain, naturel ? Quelles sont les pressions qui s'exercent ? Quelles sont les demandes mais aussi les conflits ? Quelles sont les tendances ? A ce stade, on pourra même intégrer une réflexion fondée sur la prospective. Parfois, toutes les réponses à cette question porteront le nom générique de « survey » : c'est la « situation existante ».

Et qu'en est-il des deuxième et troisième questions ?

Il ne faut surtout pas les confondre, même si, comme nous allons le voir, il existe une interaction entre elles. La deuxième question est celle de la fin. Quel but veut-on atteindre ? Comment imagine-t-on le territoire, ou la portion de territoire, lorsque l'œuvre de planification opérationnelle aura été menée à terme ? Par exemple, à quoi correspondra l'image touristique des Lacs de l'Eau d'Heure ? Combien de touristes, de visiteurs ou de sportifs pourront y être accueillis ? Comment le site sera-t-il géré et entretenu ? Comment sera-t-il financé et promu ? Combien y aura-t-il d'équipements, d'hébergements ? A quelles règles urbanistiques et architecturales ceux-ci seront-ils soumis ? Y aura-t-il une structure spécifique pour le développement et l'animation du lieu ? Toutes ces questions sont autant de déclinaisons de la deuxième question, et les réponses qu'on y apportera contribueront à déterminer et préciser le but poursuivi. Comme je l'ai déjà indiqué, la réponse finale ne sera pas seulement de l'ordre de l'étude, mais sera surtout de celui de la décision. Il appartiendra aux autorités compétentes d'arrêter le but du processus de planification opérationnelle.

Dès lors qu'on connaît les réponses aux première et deuxième questions, en quoi peut bien constituer la troisième ?

La troisième question est essentielle. Elle porte sur les moyens. Car c'est bien beau de connaître la situation existante et d'avoir défini un avenir, mais il faut encore savoir comment l'on passe de l'une à l'autre, comment on va de ce qui est à ce qui devrait être. Sans avoir à sa disposition des moyens, il n'y a pas de planification opérationnelle qui tienne. Ces moyens peuvent être

divers : publics ou privés, réglementaires ou indicatifs, financiers ou administratifs, phasés ou non,... En tout cas, ils doivent posséder une caractéristique incontestable : ils doivent être suffisants. Si les moyens ne sont pas à hauteur de la tâche, il faut alors revoir son ambition. C'est pour cette raison que je parlais d'une interaction entre la réponse à la question du but et la réponse à la question des moyens. Il n'y a rien de pire que de se lancer dans un processus de planification opérationnelle si on n'a pas à sa disposition les ressources nécessaires pour le mener à bien. Donc, en cas d'insuffisance de moyens, il faut ramener le but poursuivi à de plus justes proportions. La fiabilité de la planification opérationnelle est fonction de sa faisabilité. Pour reprendre mon exemple, si le développement touristique du site des Lacs de l'Eau d'Heure a justement abouti, c'est parce que le Gouvernement wallon a constamment accordé les moyens financiers nécessaires et parce que l'association gestionnaire du lieu a pu trouver des investissements privés en suffisance.

Vous avez parlé tout à l'heure de prospective ; qu'est ce que celle-ci a de commun avec la planification ?

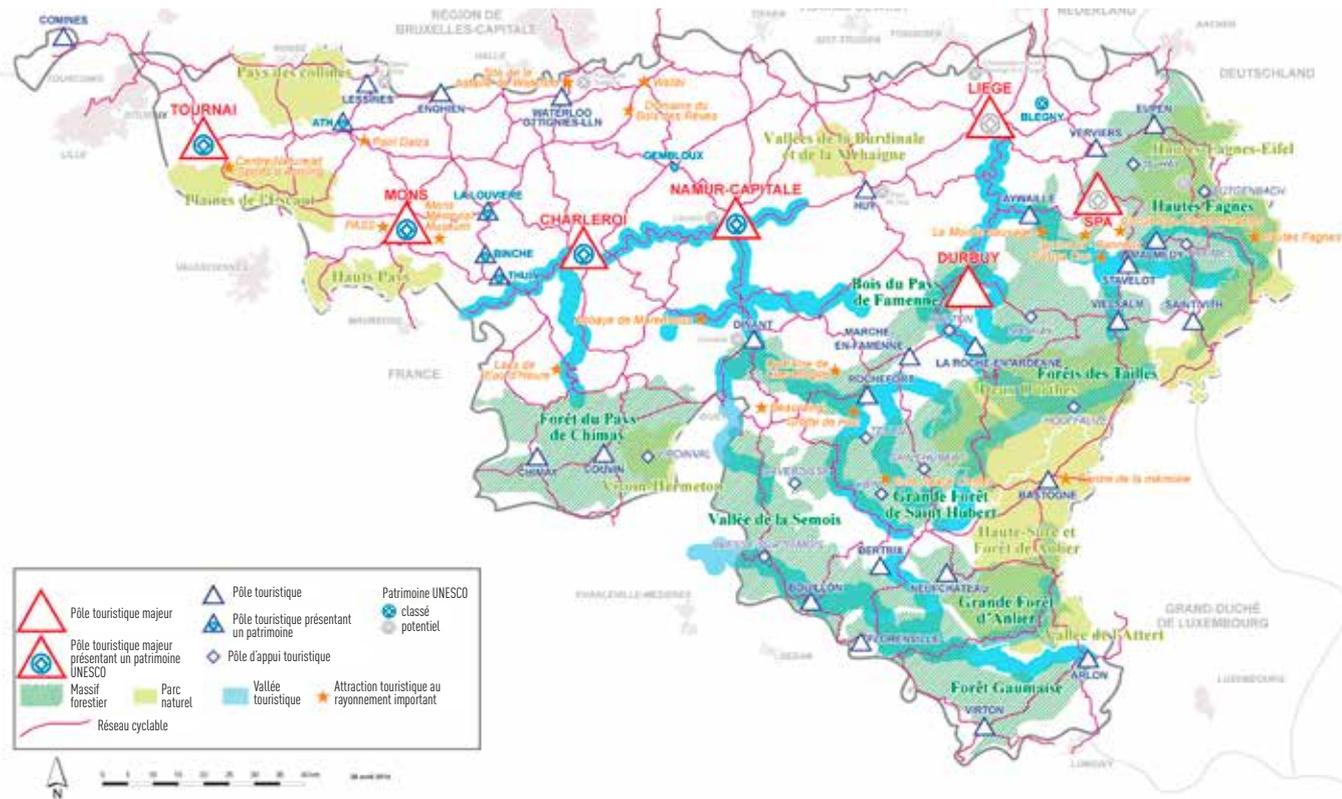
Il n'y a rien de commun entre la prospective et la planification. Ce sont deux démarches fondamentalement différentes. En effet, la planification est une œuvre de volonté : on se fixe un but, et on se donne les moyens pour l'atteindre. A l'inverse, j'oserais dire que - dans son état brut - la prospective est un laisser-aller : on voit comment vont les choses et, sur cette base, on tâche de deviner le futur. En fait, la prospective est basée sur la détermination de tendances lourdes, qu'on appelle généralement : les « trends ». Bien sûr, pour essayer de les appréhender le plus correctement possible, il faut également bien connaître la situation existante, la situation de départ.

C'est le point commun qu'ont la prospective et la planification, et c'est la raison pour laquelle on peut les confondre. Mais ici il n'y a ni moyens ni but. On laisse libre cours aux tendances qu'on aura dégagées et on les voit fabriquer, par exemple, le paysage touristique de demain, lequel pourrait être en l'occurrence : progression du tourisme de terroir, réduction de la petite hôtellerie et des campings, développement de la grande hôtellerie et des centres de tourisme social pour jeunes, stabilisation des attractions,... Cependant, on peut vouloir corriger ces tendances, et on fait alors de nouveau de la planification, parce que l'on a un but : celui de corriger le paysage touristique qui se dessinait naturellement, dès lors qu'on n'intervenait pas.

Très concrètement, quels sont les problèmes d'aménagement du territoire auxquels vous voyez que le développement touristique est confronté ?

Pour le moment, j'en vois essentiellement de trois ordres : 1° la problématique des campings en zone inondable ; 2° la redéfinition des zones de loisirs dans les plans de secteur ; 3° une plus grande flexibilité dans les procédures à l'occasion de nouveaux projets touristiques. Commençons par les campings en zone inondable. Vous savez que le législateur a interdit les installations résidentielles - tels les mobilhomes qui, malgré leur appellation ne peuvent être déplacés - dans les zones d'aléa élevé d'inondation. Cette disposition frappe de plein fouet nombre de terrains de camping localisés dans les vallées de Wallonie. Or, dans les faits, cette interdiction ne peut être mise en œuvre immédiatement. Il convient donc d'introduire de la progressivité dans la mesure. Il faut permettre aux exploitants et aux campeurs de s'adapter dans la durée. C'est la raison pour laquelle le Commissariat général

La fiabilité de la planification opérationnelle est fonction de sa faisabilité.



au Tourisme a préparé un projet de réglementation et une instruction administrative visant à mettre en place - chaque fois par camping - un programme de réorientation du terrain concerné, et ce dans des délais raisonnables. Ce processus a indéniablement des aspects d'aménagement du territoire, et probablement des zonages devraient être revus en conséquence, ne fut-ce que pour permettre à des campings une relocalisation - en tout ou en partie - en dehors des zones d'aléa élevé d'inondation. C'est là un chantier important, avec des implications financières qui peuvent être considérables.

Est-ce à ces zones de loisirs en rapport avec les campings en zone inondable que vous pensiez lorsque vous évoquiez la redéfinition des zones de loisirs ?

Pas seulement. La redéfinition des zones des loisirs dans les plans d'aménagement, particulièrement dans les plans de secteur, concerne toute la Wallonie. Pour la plupart, cela fait maintenant trois ou quatre décennies que ces zones ont été déterminées. Un grand nombre d'entre elles sont effectivement

occupées par des équipements ou des hébergements touristiques, notamment par des campings, des villages de vacances et des parcs résidentiels. Mais toutes les zones de loisirs n'ont pas été effectivement mises en œuvre, par exemple parce qu'elles étaient vraiment très mal situées, entre autres en termes d'accessibilité. La question se pose donc de savoir s'il faut les maintenir. A l'inverse, pour satisfaire divers projets et demandes ainsi que pour se doter d'une sorte de réserve, on devrait peut-être prévoir la création, dans les plans d'aménagement, de nouvelles zones de loisirs, lesquelles constitueraient des potentialités de développement touristique. A ce propos, une réflexion est en cours entre le Commissariat général au Tourisme et l'administration qui a en charge l'aménagement du territoire. A cet égard, on ne fera pas non plus une impasse sur la question du temps : les procédures de modification des plans d'aménagement sont très longues, et les investisseurs n'attendent pas. Motif de plus pour s'attaquer de suite à cette tâche.

Vous dites que les investisseurs n'attendent pas. Est-ce la raison pour

laquelle vous demanderiez plus de flexibilité dans les procédures d'aménagement du territoire ?

Bien évidemment. Aujourd'hui, même s'il y a un large consensus sur un projet touristique (en ce compris les riverains et ceux que je qualifierai d'écologistes), dès lors que ce projet suppose la modification d'un plan d'aménagement, aussitôt commence un parcours du combattant qui prendra un long temps, de quoi à coup sûr décourager les meilleurs investisseurs. En réalité, je ne demande pas que l'on acquiesce à n'importe quel projet, mais qu'on sache rapidement si le projet peut être accepté ou refusé. S'il y a refus, il faut qu'on puisse vite orienter le dossier vers un autre lieu ou le modifier en fonction des remarques qui auront été émises. Et si le dossier est franchement mauvais, il convient qu'on puisse l'abandonner sans état d'âme. En tout cas, la rapidité de la décision doit demeurer compatible avec le bon aménagement du territoire. De la même manière, les procédures de consultation/concertation ainsi que les enquêtes publiques doivent être conservées. En fait, plutôt que de multiplier des zones de loisirs

qui ne seront pas mises en œuvre, il vaut mieux fluidifier les procédures au cas où un projet fiable verrait le jour. De toute façon, ces projets ne sont pas légion.

La planification doit être vue comme un processus évolutif.



Jean-Pierre Lambot

Jean-Pierre Lambot est Commissaire général au Tourisme depuis 1994.

Tout qui entreprend une œuvre de planification, doit faire preuve de modestie mais aussi – assez paradoxalement – d’imagination. Et de toute façon, mieux vaut une symphonie inachevée que de tirer des plans sur la comète. C’est bien le cas de le dire.



Justement, ces dernières années, notamment dans le sillage du Centre d’Ingénierie Touristique de Wallonie (C.I.T.W.), des plans stratégiques et des études relatives à des projets ou des localités touristiques ont vu le jour. Comment positionnez-vous ces travaux à l’aune de l’aménagement du territoire et de la planification en général ?

Ces plans stratégiques et ces études surviennent au bon moment. Ils viennent légitimer une réflexion pragmatique au double moment où on réaffirme le caractère éminemment économique du tourisme et où on prend conscience de sa fondamentale transversalité. Dans des régions comme la nôtre, l’activité touristique est étroitement imbriquée dans un environnement naturel, urbanistique, patrimonial, ... qui fait que le projet le plus simple devient toujours complexe dans ses incidences et ses interférences. Un bon exemple de tout ceci nous est donné par le redéploiement touristique de la petite ville de Durbuy, qui pour moi est une sorte de laboratoire d’une stratégie menée à bien. Encore un autre exemple : je pressens que la réflexion menée sur la valorisation des massifs forestiers est particulièrement représentative de la nécessaire transversalité du développement touristique. On observera – pour répondre à votre question – que, dans tous ces cas, il y a recours à la planification, tantôt spatiale tantôt plus opérationnelle.

Certes, il ne s’agit généralement pas d’une planification à caractère contraignant ou réglementaire. Mais, chaque fois, on voit bien apparaître : une bonne connaissance de la situation de départ, une définition des objectifs poursuivis, et une recherche des moyens. Nous sommes bien dans des démarches de planification.

Est-ce que ce qui est planifié, se réalise toujours ? La planification est-elle une panacée universelle ?

Comme vous le savez, quoi qu’il fasse, l’homme ne maîtrise jamais l’avenir. Dès lors, toute planification est pour une part une frustration. A coup sûr, on peut même déterminer dans quel cas l’œuvre de planification est, au moins partiellement, vouée à l’échec. Ainsi, il suffit qu’il y ait inadéquation entre le but poursuivi et les moyens disponibles, ou il suffit encore que la mise en œuvre concrète de la planification tarde trop. En effet, excepté le cas de la planification purement spatiale et à caractère contraignant (comme le sont les plans de secteur), la faisabilité de la planification s’amenuise avec le temps. Il y a trop d’aléas, de mutations, d’imprévisibilité, pour que les objectifs demeurent intangibles et pour que les moyens soient assurés. Donc, à l’inverse, plus ce qui a été programmé, sera réalisé dans le court et le moyen terme, plus cela aura des chances d’être fidèle au but fixé.

Cela voudrait-il dire que vous êtes sceptique quant au bien fondé du processus de planification ?

Non, pas du tout. D’autant que la planification ne doit pas être considérée comme une œuvre achevée, une fois pour toutes. Je veux surtout parler ici de la planification opérationnelle. Comme, en fait, on dispose rarement de tous les moyens de sa politique, elle doit être vue comme un processus évolutif. Il convient qu’une bonne planification soit souple : elle peut être phasée, évaluée, adaptée, corrigée. Elle doit être dynamique, animée d’un mouvement dialectique permanent, entre la situation de départ et le but poursuivi, mais aussi entre le but poursuivi et les moyens sur lesquels on peut compter. Surtout dans une période plus difficile, imaginer qu’on puisse d’emblée compter sur tous les atouts pour réaliser son dessein constituerait une grande illusion et serait source de beaucoup de déceptions. Tout qui entreprend une œuvre de planification doit faire preuve de modestie mais aussi – assez paradoxalement – doit faire preuve d’imagination. Et de toute façon, mieux vaut une symphonie inachevée que de tirer des plans sur la comète. C’est bien le cas de le dire.

En fait, plutôt que de multiplier des zones de loisirs qui ne seront pas mises en œuvre, il vaut mieux fluidifier les procédures au cas où un projet fiable verrait le jour.

Wallonie

Destination **Qualité**



Wallonie Destination Qualité

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, et le tourisme ne déroge pas à la règle, il est important de développer son plan stratégique afin de répondre au mieux aux attentes des touristes. Le label « Wallonie Destination Qualité » propose aux opérateurs touristiques, tous secteurs confondus, différents outils leur permettant d'améliorer et de développer la qualité de leurs services aux clients. Le programme WDQ compte déjà plus de 160 opérateurs touristiques labellisés. Qui de mieux placé que des labellisés pour en parler ?

Olivier Lefèvre, Directeur du Syndicat d'Initiative de La Roche-en-Ardenne et Laurent Marée, Directeur du Château de la Poste vous font part de leur expérience dans cette aventure vers la qualité et vous expliquent comment ils ont intégré le programme dans leur stratégie touristique.



Le Syndicat d'Initiative de La Roche-en-Ardenne



Olivier Lefèvre

Directeur du SI La Roche-en-Ardenne depuis 2004. Je suis actif dans le tourisme depuis 1996 et j'ai une formation en Marketing complétée par des formations spécifiques au secteur.

Je suis également administrateur à la FTLB, à Attractions et Tourisme et au sein du Club Excursions WBT. J'exerce ma fonction de manière enthousiaste et toujours en éveil pour développer de nouveaux concepts et de nouvelles stratégies.

Je suis sans doute un peu responsable de la prolifération des plaques jaunes sur les bords de l'Ourthe...

Le Syndicat d'Initiative de La Roche-en-Ardenne est un bureau d'accueil performant, composé de neuf personnes, et qui dispose des derniers moyens de communication afin de répondre à la demande de nos 145.000 visiteurs annuels. Il est ouvert 3000h/an et au service des touristes depuis 1938.

En intégrant la démarche « Wallonie Destination Qualité », nous avons surtout souhaité insuffler sa philosophie à notre équipe, et non pas parachuter un concept de plus. La méthodologie « down to top » nous a permis de vaincre plus rapidement le scepticisme et la résistance au changement. La très forte dynamique insufflée par le GAL Pays de l'Ourthe a permis de mobiliser rapidement une masse critique d'opérateurs « pionniers », ce qui aide forcément à la crédibilisation et à la publicité du concept. Le fait d'avoir notre propre « Quality-coach » en interne nous a permis de rapidement mettre en route le plan d'action, puisque rodés au montage des dossiers. Nous ne sommes pas partis de rien. Nous avons déjà un plan stratégique triennal avec révision annuelle, se basant sur nos objectifs et tenant compte de la politique régionale et provinciale. La Démarche Qualité nous permet d'affiner nos objectifs, en connaissant mieux les attentes de nos clients et en étant encore plus à leur écoute.

Les progrès les plus visibles et les plus rapides se sont effectués au niveau de la vie quotidienne du bureau d'accueil et de la gestion des plaintes.

La mise en œuvre de solutions, souvent simples, pour améliorer la performance d'accueil se révèle être aussi un excellent moyen de motiver l'équipe. C'est là un des premiers enseignements à en retirer.

Un deuxième aspect d'amélioration visible est celle de la gestion des plaintes. La systématisation de la méthodologie développée a donné des résultats spectaculaires, un touriste déçu par une prestation s'étant en quelques mails attentifs (gestion de plaintes) transformé en ambassadeur convaincu. L'explication et la prise en compte du problème à permis d'une part de rassurer le client, de lui offrir une compensation par un autre spectacle et de prendre les mesures correctives en interne.

Enfin, si la première étape est motivante et forcément très spectaculaire, il convient de conserver son énergie pour éviter la routine et l'oubli... L'évaluation du plan d'action après un an et la réécriture du plan d'action en fonction de celle-ci a permis de faire un bilan et de fixer de nouveaux objectifs. L'analyse des objectifs non-atteints a permis également de prendre du recul et de se

dire que l'ambition de certains était trop grande ou parfois irréaliste. Dès lors la deuxième année semble cruciale pour la pérennité de la démarche. Il s'agit de conserver motivation et action. Je m'interroge personnellement sur le fait de commencer déjà la promotion du label auprès des touristes. Est-ce qu'il n'est pas trop tôt? La masse critique des opérateurs touristiques est-elle atteinte? Il faut surtout continuer le travail de fond, de conviction, d'adhésion afin de faire croître la masse de labellisés. Le facteur décisif est le constat des résultats probants obtenus sur base d'une mise en pratique simple, d'échanges d'expériences entre opérateurs et bien sûr sur la motivation du personnel.



Le Château de la Poste

Aux portes des Ardennes, des prairies bien peignées, des collines et des vallées aux courbes douces, paisibles et des forêts épaisses comme ligne d'horizon... Et pourtant, nous sommes proches de Namur. Entre Wépion et Dinant, la Meuse s'écoule tranquillement.



Les fils conducteurs : l'authenticité, la sérénité et la simplicité, trois "valeurs sûres" montantes et fortes de ce début du troisième millénaire. Implanté au cœur d'un domaine de 42 ha, avec une vue imprenable sur la forêt, l'hôtel a été inauguré en 2009 et construit à la fin du XIX^{ème} siècle. L'aménagement de l'hôtel a été confié à la société Marie's Corner, connue pour son style moderne, confortable et élégant, sans chichis. Au rez-de-chaussée, les multiples salons, peuplés de canapés et de fauteuils profonds, invitent aux réunions en famille ou entre amis ou tout simplement à la contemplation de la nature à travers les généreuses baies vitrées. Une terrasse panoramique. Les 42 chambres, spacieuses et fonctionnelles, sont décorées dans le même esprit chaleureux et confortable tant au Château qu'au Petit Château (distant de quelques pas). Tout le confort actuel est au rendez-vous : télévision, libre accès au wifi et à la salle de jeux... chambres de 2 à 4 personnes.

10 salles de séminaire, full équipées, accueilleront vos séminaires pour une réelle « mise au vert ».

Prix entre 70 et 150 € la chambre double.

Le Label

Cette démarche m'a permis de prendre du recul, de me poser les véritables questions et de mettre en place des outils, des procédures afin de faire de chaque jour, un jour meilleur. Ensemble, nous avons défini les objectifs et réfléchi sur les moyens de les atteindre. Il y avait une stratégie sans en avoir. Maintenant nous avons créé une check list qui nous permet de ne plus oublier. Elle nous rappelle tous les jours les bons réflexes à adopter.

Un client content, c'est un client qui revient et qui parle de vous. Prendre en considération le client sur l'ensemble de la prestation (avant – pendant – après son séjour) est un point novateur.

Concrètement

Voici quelques actions :

- Achat d'un téléphone portable pour la réception - Création d'une messagerie téléphonique décalée « qui nous ressemble », des signatures Outlook et des accusés de réception ;
- Envoi automatique d'un mail de feedback client – création d'un tableau excel répertoriant les plaintes ;
- Signalétique renforcée – création d'un parking PMR ;
- Création d'une procédure standard d'accueil - formations diverses pour l'ensemble du personnel et réalisation de jeux : de rôles, des 7 erreurs... ;
- Placement d'un sèche-cheveux dans chaque chambre ;

- Reconnu « Owner » sur Tripadvisor nous permet de répondre aux critiques.

Les points positifs :

- Une mise en réseau ;
- Un travail collectif ;
- Avoir tous le même discours ;
- Œuvrer pour notre belle région ;
- Recerner les objectifs au sein de l'entreprise ;
- Se sentir tous concernés ;
- Partager ;
- S'arrêter ;
- Client mystère ;
- La formation et le suivi individuel ;
- Les réunions permettant le suivi et la remise en cause.

Points négatifs :

- Pas assez de communication :
 - Avant d'entamer la démarche ;
 - Sur l'existence du label ;
- Pas de label si pas assez de labellisés représentatifs ;
- Pas de label si « personne » ne le connaît.

Conclusion

La démarche de labellisation m'a fait prendre une photo de mon entreprise. Nous avons pris de la hauteur pour observer les lacunes et ensemble nous avons pris les mesures pour mettre la qualité des services au centre de notre quotidien. Il est primordial d'être cohérent entre l'offre et la prestation. Nous avons ouvert les yeux sur l'importance de tenir ses promesses. Cela a renforcé, chez notre personnel, la fierté du travail bien fait.



Laurent Marée, 47 ans.

Directeur des opérations du Château de la Poste. Un parcours riche et éclectique qui me permet, aujourd'hui, de mettre mon expérience au service de mes employés mais également des hôtes. Fils d'hôtelier et diplômé en gestion hôtelière, je me décris comme le gardien de l'authenticité. Ma carrière professionnelle a débuté au Club Med. Ensuite j'ai travaillé au tennis club de Géronsart, ce qui m'a ouvert les portes d'une agence d'événements.



Stratégie

mise en œuvre à l'échelle
d'une destination

« La destination phare Ciel de Lorraine »



Stratégie mise en œuvre à l'échelle d'une destination « La destination phare Ciel de Lorraine »



De nombreuses initiatives ont vu le jour avec l'objectif de travailler ensemble autour d'une identité commune

La politique touristique du Conseil régional de Lorraine

Représentant plus de 7% du PIB et générant plus de deux millions d'emplois, le poids économique du secteur touristique est considérable en France.

En Lorraine, le secteur du tourisme est un vecteur important pour l'économie régionale. Les nombreux atouts de la région contribuent à rendre cette activité créatrice d'emplois et de richesses. L'emploi lié au tourisme représente ainsi près

de 3% de l'emploi total et plus de 24 000 emplois salariés sont en effet liés à la fréquentation touristique.

C'est dans cette optique que la Région Lorraine poursuit la mise en œuvre, depuis 2013, de son **Schéma Lorrain de Développement Durable de l'Economie Touristique** (SLDDET), afin d'œuvrer au développement de l'ensemble du territoire et de renforcer l'attractivité de la région toute entière, par la mise en place de conventions de destination phare.

Basé sur des partenariats contractuels avec les acteurs du dévelop-

pement touristique, le SLDDDET propose d'amplifier les efforts faits pour que le tourisme en Lorraine reste un secteur compétitif.

Il a permis d'identifier seize « destinations phares », qui ont pour ambition de devenir les véritables clés de l'attractivité touristique du territoire et de structurer plus globalement la destination « Lorraine ». Elles portent sur l'ensemble des éléments susceptibles de concourir au développement touristique et sont fondées sur la valorisation des potentialités de développement économique des équipements de tourisme.

Parce que les territoires contribuent chacun au développement de l'ensemble de la Lorraine, le Conseil Régional souhaite reconnaître et valoriser leur potentiel de développement en adaptant sa politique à leur diversité et à leur spécificité.

Il souhaite garantir l'équité et la cohésion territoriale par un effort au profit des territoires les plus fragiles et par l'accompagnement des territoires qui jouent un rôle structurant pour l'économie touristique au niveau régional.

Le Schéma Lorrain de Développement Durable de l'Economie Touristique a permis d'identifier seize « destinations phares », qui ont pour ambition de devenir les véritables clés de l'attractivité touristique du territoire et de structurer plus globalement la destination « Lorraine ».

Les Contrats de Destination Phare en Lorraine

Les Contrats de Destination Phare visent à soutenir les projets touristiques fédérateurs et structurants, en particulier ceux portés par les pays, les structures intercommunales, les communes et les acteurs privés du territoire.

Ils ont pour ambition de favoriser :

- Une vision partagée des enjeux de l'économie touristique et des dynamiques territoriales à moyen terme ;
- L'émergence et l'accompagnement de projets touristiques dans une double perspective de cohérence et de complémentarité tant au regard des enjeux du territoire que des stratégies régionales ;
- La concertation et les démarches participatives impliquant l'ensemble des acteurs du territoire dans la définition des enjeux et des priorités ainsi que dans la construction des programmes d'actions.

Ils s'inscrivent dans une perspective de mise en place d'un contrat unique avec les territoires au niveau régional.



La finalité, à l'horizon 2020, est pour chaque destination de :

- Atteindre une fréquentation totale supérieure à 150 000 visiteurs/an ;
- Correspondre à une vitrine représentant au moins 3 des 13 thématiques touristiques régionales (mémoire militaire, patrimoine urbain et historique, découverte industrielle, métiers d'art et création contemporaine, montagne, bien-être, patrimoine naturel et développement durable, itinérance, tourisme d'affaires, etc.) ;
- Etre reconnue au plan national, européen ou international ;
- Disposer d'une capacité totale d'hébergement suffisante supérieure à 1000 lits ;
- Proposer une ou plusieurs activités touristiques accompagnées (visites guidée, activité sportive, soins, animations, etc.) ;
- Proposer au moins un événement annuel d'envergure régionale ou nationale ;
- Bénéficier d'un Office du Tourisme classé en première ou deuxième catégorie.

Sept premières destinations phares sont actuellement en cours de structuration :

- « Verdun, Meuse terre d'Histoire » ;
- « Nancy et son bassin de vie » ;
- « Ciel de Lorraine » ;
- « Metz - Amnéville » ;
- « Pays de Bitche » ;
- « Hautes Vosges » ;
- « Vittel-Contrexéville ».

De manière complémentaire, les travaux seront engagés progressivement avec les neuf autres destinations phares, à partir de 2015.

Contenu et trame des futurs contrats de destination phare

1. **Première partie** : accord cadre de Destination Phare : un cadre commun à tous les contrats (objectifs des contrats + rappel sur la démarche partenariale).
2. **Deuxième partie** : le diagnostic territorial : un état des lieux touristiques du territoire de la destination.

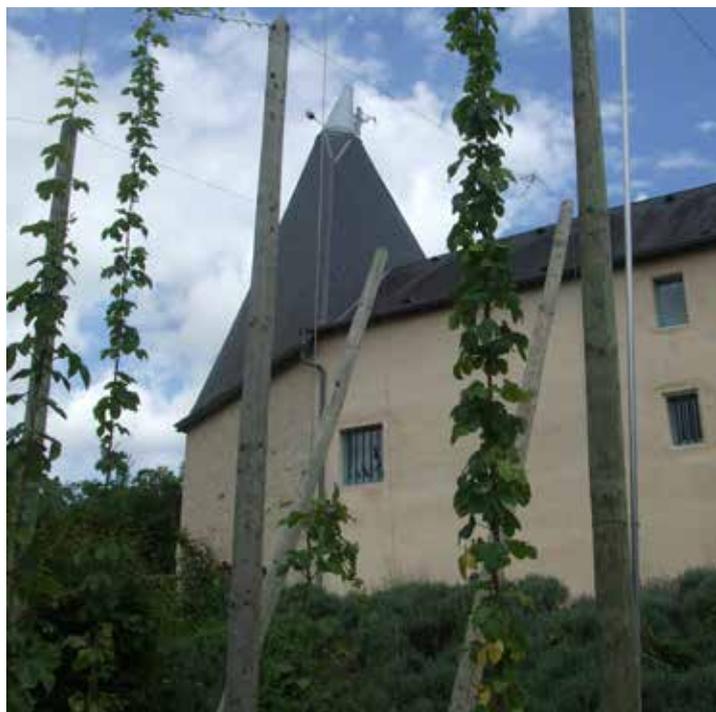
3. **Troisième partie** : la stratégie et les axes d'intervention : formalisation de la stratégie de développement touristique de la destination phare avec :
 - un positionnement : 3 à 4 thématiques touristiques prioritaires ;
 - des axes d'interventions prioritaires partagés par la région (avec les neuf leviers de développement du SLDDDET (politique de promotion, e-tourisme, OT du futur, professionnalisation, ingénierie, hébergements, transport durable, démarche qualité et observation touristique) ;
 - des objectifs chiffrés de fréquentation touristique et de flux touristiques et des critères d'évaluation ;
 - des moyens de mise en valeur des actions ;
 - un lien avec la stratégie des territoires voisins et le développement touristique de toute la région et de la Grande Région.
4. **Quatrième partie** : Programmes d'actions : au service de la stratégie et des axes d'intervention communs.
5. **Cinquième partie** : la politique touristique du Conseil Régional et les Contrats de Destination Phare.
6. **Annexe A** : Le territoire du Contrat de Destination Phare.

Une démarche partenariale

Les parties prenantes d'un contrat de destination conviennent de définir chaque année un programme d'actions concerté avec l'ensemble des acteurs touristiques de la Destination, ainsi qu'un plan de financement prévisionnel correspondant.

Les partenaires du contrat et le Conseil Régional de Lorraine exercent ensemble la responsabilité du pilotage du Contrat de Destination Phare.

Toutes les actions identifiées comme répondant à la stratégie touristique commune définie dans le



présent contrat ne font pas nécessairement l'objet d'un co-financement du Conseil Régional.

Le plan de financement de chaque action est débattu avec l'ensemble des financeurs potentiels et des partenaires de la destination lors de la préparation de la programmation de l'année suivante.

Le Contrat de Destination Phare « Ciel de Lorraine »

Le Contrat de Destination Phare « Ciel de Lorraine » couvre un territoire vaste depuis le nord de la Meurthe-et-Moselle (Bassin de Briey, Longwy, Longwyon), en passant par le nord de la Meuse (Stenay, Montmédy, Pays de Spincourt et Val dunois) et le nord-ouest de la Moselle (Pays du Haut Val d'Alzette).

Il a un caractère résolument transfrontalier. Il existe différents partenariats, par exemple avec Montmédy, le Luxembourg, Briey...; des projets INTERREG viennent renforcer ces partenariats (Lorraine Gaumaise, 14-18 sur les pas de la mémoire, ...).

Un travail structurant a déjà pu être réalisé avant la mise en place de la destination phare pour la mise en valeur du patrimoine notamment dans le cadre du projet INTERREG IV-A « la Lorraine Gaumaise » Gaume Maginot Meuse.

Par ailleurs, de nombreuses initiatives ont vu le jour avec l'objectif de travailler ensemble autour d'une identité commune, (Ciel de Lorraine, Ciel de Meuse, Lorraine Gaumaise, Triangle de feu...). L'appellation « Ciel de Lorraine » apparaît comme la signature fédératrice de la destination.

Les partenaires de la mise en place de cette nouvelle stratégie de Destination Phare sur le territoire de Ciel de Lorraine sont multiples. (cf. liste des participants aux différents comités de pilotage en annexe).

Un diagnostic partagé a été réalisé :

Des atouts indéniables autour de thématiques phares

La destination « Ciel de Lorraine » dispose d'atouts indéniables :

- Son histoire marquée par les guerres, le passé industriel, les migrations, source d'un tourisme mémoriel ou affinitaire et d'un positionnement unique, celui d'un véritable carrefour d'Europe ;
- Son patrimoine historique, architectural, urbain, militaire, religieux, naturel, artisanal, industriel qui multiplie les occasions de découverte ou de séjour ;
- Ses habitants, dont la qualité de l'accueil n'est plus à démontrer et qui peuvent devenir les pre-

- miers acteurs du développement touristique ;
- Son caractère transfrontalier qui, avec l'histoire, crée l'identité de la destination ;
- Son terroir et sa gastronomie
- Ses paysages et ses espaces naturels.

Des faiblesses reconnues par tous

Mais dans le même temps le territoire souffre de la faiblesse des structures publiques spécialisées dans le tourisme, et surtout de la faiblesse de l'offre d'hébergement, malgré des réussites comme le gîte intercommunal du Carreau, gîte de groupe 4 épis, en cours de labellisation tourisme et handicap.

Du côté français, l'offre est défailtante : très peu d'hôtels et très vieillissants, pas d'auberge de jeunesse et peu d'animation nocturne commerciale. L'offre de gîtes ruraux est un peu plus abondante, mais de qualité inégale.

En outre, très peu de transports collectifs, même si l'offre des cars départementaux est trop souvent ignorée des habitants eux-mêmes.

Même faiblesse de l'hébergement côté belge, mais avec une animation en soirée et une offre de transports collectifs plus développées à partir de Virton, tant vers le Luxembourg que vers les grandes villes wallonnes.

Plusieurs pistes de développement stratégique pour la destination sont en cours d'élaboration par les partenaires du comité de pilotage de la destination phare « Ciel de Lorraine » :

Le positionnement

Il pourrait reposer sur quatre points clefs communs à l'ensemble des territoires :

- Une marque commune « Ciel de Lorraine » ;
- Un territoire totalement transfrontalier mis en tourisme dans son ensemble ;
- Une histoire qui a construit l'Europe sur un plan politique comme sur un plan économique, et qui donne à la destination son caractère unique de carrefour d'Europe ;
- La qualité et l'authenticité de l'accueil par et chez les habitants.

Les filières thématiques

- La filière nature, terroir, gastronomie ;
- La filière patrimoine historique, militaire, culturel, minier.

Les objectifs

Trois priorités ressortent clairement du diagnostic :

- Répondre à la demande des nouveaux habitants de la destination, particulièrement nombreux, en conjuguant réponses à des demandes culturelles, enracinement des nouveaux arrivants, et attraction de visiteurs extérieurs à la destination ;
- Attirer les visiteurs belges et luxembourgeois et plus largement les habitants de la Grande Région ;
- Attirer les Lorrains et leurs voisins du Grand Est.

Les partenaires du contrat et le Conseil Régional de Lorraine exercent ensemble la responsabilité du pilotage du Contrat de Destination Phare.



Rachel Thomas

Vice-Présidente du Conseil Régional de Lorraine chargée de l'économie touristique et de la promotion de la Lorraine

Présidente du Comité Régional du Tourisme de Lorraine

■ Les Axes stratégiques

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE DES PAYS HAUTS

AXE 1

Mettre en valeur l'offre touristique

AXE 2

Conduire des actions communes et ciblées de promotion

AXE 3

Jouer encore plus la carte du transfrontalier

AXE 4

Renforcer les capacités d'hébergement

AXE 5

Professionaliser les acteurs publics et privés

Participants au comité de pilotage de la destination phare Ciel de Lorraine

- Accueil Tourisme et Loisirs CC du Pays de Briey
- Association du Pays du bassin de Briey
- Base de loisirs SOLAN
- CCIT de la Moselle
- CCIT de la Meuse
- CCIT Meurthe-et-Moselle
- Commissariat général au Tourisme de Belgique
- Commission tourisme du CESEL
- Communauté de communes du Val Dunois
- Communauté de communes de la Région de Damvillers
- Communauté de Communes de l'Agglomération de Longwy
- Communauté de Communes de Stenay
- Communauté de Communes du Bassin de Landres
- Communauté de Communes du Jarnisy
- Communauté de Communes du Pays Audunois
- Communauté de Communes du Pays de Briey
- Communauté de Communes du Pays de Longuyon et des Deux Rivières
- Communauté de Communes du Pays de Montmédy
- Communauté de Communes du Pays de Spincourt
- Communauté de communes du Pays Haut Val d'Alzette
- Communauté de Comunes du Pays de l'Orne
- Conseil Général de la Meuse
- Conseil Général de Meurthe-&-Moselle
- Conseil Général de Moselle
- CRCI
- CRT Lorraine
- DIRECCTE Lorraine
- FROTSI Lorraine
- GECT Alzette Belval
- Mairie de Briey
- Mairie de Jarny
- Mairie de Longwy
- Mairie de Mondercange
- Mairie de Montmédy
- Mairie de Sanem
- Mairie de Schiffflange
- Mairie de Stenay
- Mairie de Villerupt
- Maison du Tourisme de Gaume
- Maison du Tourisme du Pays d'Arton
- Maison du Tourisme du Pays de la Semois entre Ardenne et Gaume
- Ministère des Classes Moyennes et du Tourisme du Luxembourg
- Moselle Tourisme
- Office de Tourisme du Longuyonnais
- Office de Tourisme du Pays de Longwy
- Office de Tourisme du Pays de Montmédy
- Office de Tourisme du Pays de Stenay
- Office Régional du Tourisme du Sud
- Observatoire Lorrain du Tourisme
- Président de la Communauté de Communes du Haut Val d'Alzette
- Réseau des Villes Fortifiées de la Grande Région
- Syndicat d'Initiative Audun le Tiche
- Syndicat d'Initiative du Pays de Spincourt
- Syndicat Mixte du Pays de Verdun
- UDOTSI Meurthe-et-Moselle
- UDOTSI Meuse
- UNAT Lorraine
- Ville d'Arton
- Ville d'Aubange
- Ville de Dudelange
- Ville de Messancy
- Ville de Virton
- Ville d'Esch-sur-Alzette

WBT - Promouvoir l'industrie du tourisme

de la Belgique francophone en Belgique et à l'international



WBT - Promouvoir l'industrie du tourisme de la Belgique francophone en Belgique et à l'international

Créé en 1981 comme fondation d'utilité publique, à l'époque « Office de Promotion du Tourisme de la Communauté française de Belgique (OPT) », l'organisme a été transformé en ABSL en 2007 se métamorphosant en plateforme de marketing coopératif associant étroitement le secteur privé tant dans son mode de fonctionnement (Conseil d'Administration paritaire public-privé) que dans ses actions de promotion partiellement cofinancées par le secteur via des Clubs de Promotion.

L'ASBL compte aujourd'hui 397 membres dont 260 participent activement à au moins un Club de Promotion.

WBT est en charge de la promotion touristique de la Wallonie et Bruxelles, deux destinations touristiques qui offrent des **produits complémentaires**, à commencer par le fait que Bruxelles est, naturellement, la « porte d'entrée » de la Wallonie, mais également que le Brabant wallon est considéré comme « le jardin de Bruxelles » et qui partagent une **communauté de culture et de langue**.



Visuel du bicentenaire de la bataille de Waterloo affiché pendant la foire internationale WTM à Londres



1. WBT. Des Experts en tourisme international

WBT, c'est une équipe d'hommes et de femmes disponibles, polyvalents et dotés d'une expérience et d'une expertise internationale au service de la promotion du tourisme wallon et bruxellois depuis 30 ans.

Elle est composée de 100 personnes dont 70 au siège à Bruxelles et 30 réparties dans 12 pays (Belgique, Pays-Bas, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, Pologne, Etats-Unis, Québec, Japon, Chine). La plupart des représentations de WBT à l'étranger partagent leurs locaux avec l'AWEX, WBI et/ou le BIE.

Une équipe d'attachés de presse en Belgique et à l'étranger a accueilli, en 2013, 840 journalistes internationaux lors de 295 voyages de presse en Wallonie et à Bruxelles. Les 2000 articles et reportages générés représentent plus de 50.000.000 € de valeur publicitaire.

Des professionnels du marketing mettent sur pied des stratégies de marque fortes basées sur des études de marchés. Ils élaborent des plans d'actions fondés sur les priorités : marchés, cibles, événements, filières loisirs et MICE, pour un montant annuel de l'ordre de 8.000.000 € en Communication, Promotion et Commercialisation en Belgique (Flandre) et à l'étranger.

Des spécialistes en communication digitale captent plus de 5,2 millions de visiteurs uniques par an sur nos sites Internet, près de 500.000 fans et suiveurs sur les réseaux sociaux et plus de 200.000 abonnés qualifiés à nos e-newsletters (chiffres 2013).



Visuel du site internet de WBT

Des équipes MICE (tourisme d'affaires) et Trade (professionnels du voyage) gèrent plusieurs milliers de contacts en Belgique et à l'étranger. En 2013, ils ont encadré 545 professionnels lors de 40 voyages d'étude, ont participé à 73 foires et salons et ont organisé 15 workshops.

Un service d'étude et de veille touristique analyse les lignes de forces et les tendances du tourisme belge et international.

Il est donc tout à fait pragmatique de maintenir une telle expertise et un tel professionnalisme des équipes en place au siège et à l'étranger pour la promotion de Bruxelles et de la Wallonie plutôt que de risquer de les perdre dans le cadre d'une mise en place précipitée de la régionalisation.



Voyage de presse internationale « Tourisme de mémoire » à Dinant pour le centenaire de la guerre 14-18

2. WBT. Des acteurs du marketing coopératif touristique



Brochure Echte Ardennen 2014



Bruxelles en famille

WBT, structure partenariale public-privé, réunit 397 membres (283 wallons et 114 bruxellois) : attractions, hébergements, transporteurs, opérateurs MICE,...

Les actions de Communication, Promotion et Commercialisation sont fondées sur la mutualisation des moyens publics-privés dans une approche win-win.

C'est sur cette base que les 5 Clubs de promotion sont structurés autour des filières de produits pour agir sur les cibles et marchés prioritaires.

Ils comptent 320 membres dans :

- 3 Clubs wallons :
Excursions, Séjours et MICE ;
- 2 Clubs bruxellois :
City Breaks et MICE.

Depuis 2007, le secteur privé y investit plus de 600.000 € / an.

En plus de ces partenariats avec le secteur privé, WBT mène des actions en collaboration avec Visit Brussels, le Commissariat général au Tourisme, le Centre d'Action Touristique des Provinces Wallonnes, les Maisons du Tourisme, l'Agence de Promotion du Tourisme des Cantons de l'Est, l'AWEX, WBI, le BIE, l'APAQ-W, l'OPW, Toerisme Vlaanderen, Atout France,...



3. WBT. Une stratégie de communication performante et cohérente

Afin de gagner en impact et visibilité, la stratégie de communication est construite sur les modèles :

- « 360° », c'est-à-dire le mix des outils de promotion ;
- « 365 jours », c'est-à-dire une communication régulière pour susciter l'intérêt, concrétiser le voyage et puis fidéliser les clients.

Les lignes de forces de cette stratégie de communication se concrétisent par :

- Une identité corporative commune et des campagnes de communication locales ;
- Des cibles et une identification claire des produits par marché ;
- Une démarche orientée marché/client ;
- Des objectifs précis par action/produit ;
- Une sélection et un suivi des KPI's (Key Performance Indicators) et des mesures du ROI (Return on Investment) ;
- Une communication multi-canal s'appuyant sur les écosystèmes web mis en place.

Afin de créer une communication plus performante avec des images des marques-destinations Wallonie et Bruxelles plus fortes, WBT

a développé une nouvelle identité visuelle applicable dans l'ensemble de ses communications.

La nouvelle identité visuelle s'est traduite dans une charte graphique qui allie les objectifs suivants :

- Générer un maximum d'impact visuel ;
- Susciter une émotion positive pour nos destinations ;
- Mettre l'humain au centre de la communication ;
- Mise en avant des noms de nos destinations pour améliorer la notoriété ;
- Développer une identité propre ;
- Valoriser les destinations via des visuels touristiques forts.

La nouvelle identité a été mise en application dès janvier 2013.



Visuel de la Wallonie verte affiché pendant la foire internationale WTM à Londres

4. Le Marketing affinitaire, ou séduire les touristes en leur proposant ce qu'ils aiment

Le Marketing affinitaire, un outil de conquête de nouvelles clientèles de « passionnés »

A la différence de Bruxelles, « La Wallonie n'est pas une destination référencée dans l'imaginaire touristique des touristes ». Tel est le constat sans appel qui ressort d'une étude d'image et de notoriété des régions Wallonie et Bruxelles en France, conduite en 2012 par le cabinet Lancéa Développement pour Wallonie-Bruxelles Tourisme. Un moyen de renforcer l'émergence de la marque de destination Wallonie sur les marchés étrangers serait de déployer une stratégie innovante visant à séduire un public de « passionnés », le marketing affinitaire.

Le marketing affinitaire propose une démarche intégrée de conquête de communautés de clients se reconnaissant dans des valeurs communes (développement durable, slow travel...), partageant des passions communes (randonneurs, amateurs de bière...), ou bien étant en affinité avec un mode de séjour en particulier (en famille, en amoureux...).

Les communautés touristiques visées, bien que formées de profils différents, sont relativement homogènes. Leurs membres, partageant des valeurs, des centres d'intérêt, des expériences, des codes communs, sont interconnectés via une presse spécialisée, mais surtout via des sites web dédiés et des réseaux sociaux très dynamiques. En matière de promotion, les séduire passe par une communication sur mesure, essentiellement online, donc peu coûteuse, délivrant des contenus spécifiques et approfondis et empruntant des codes particuliers (vocabulaire, ton, photos...).

Le Marketing affinitaire, une démarche fédératrice et structurante des destinations

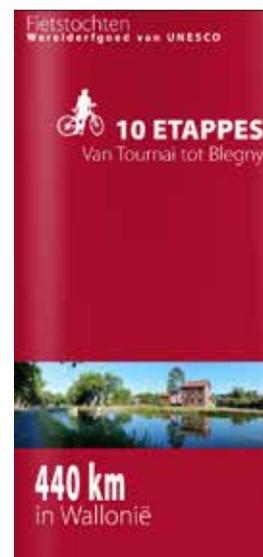
Pour une destination touristique, l'objectif consiste à passer de la notion de filière à celle de « thématique » client, à passer d'une offre sectorielle à une offre motivationnelle segmentée, adaptée à chaque communauté affinitaire. Il s'agit in fine d'amener au cœur du processus de touristification la notion « d'expérience », d'histoire à vivre, au sein d'un univers cohérent, hyper qualifié et personnalisable. Autrement dit, il faut par exemple viser non pas la simple présentation de l'offre « randonnée à vélo » de la Wallonie au public amateur de vélo, mais la présentation de la Wallonie comme « destination vélo ». Une telle ambition implique donc de se concentrer sur les points forts et différenciant de la région, à même d'offrir des expériences uniques.

Cette dynamique marketing peut être l'œuvre des opérateurs touristiques seuls (ex : gîte spécialisé dans l'accueil des passionnés de jardin), mais elle appelle plus largement au **regroupement de partenaires qualifiés**, opérateurs et fédérateurs de l'action touristique, autour des thématiques affinitaires majeures (ex : la Wallonie à vélo). La dimension naturellement fédératrice de ces thématiques permet même d'intégrer à la démarche des acteurs très variés, publics ou privés, bien au-delà du champ du tourisme et de créer des opportunités de collaborations originales et fécondes.

Le Marketing affinitaire, un levier pour la promotion des régions Wallonie et Bruxelles

Sensible au potentiel important que revêt le marketing affinitaire en terme d'image (enrichissement du contenu, différenciation de la destination), de retombées touristiques (conquête et fidélisation de clientèles), et de structuration du territoire (amélioration de l'offre, création de synergies nouvelles), Wallonie-Bruxelles Tourisme propose d'amorcer un travail de fond pour sa mise en œuvre dans la promotion touristique de la région wallonne. Sont par exemple à l'étude les aspects suivants : Inventaire et valorisation des programmes et actions existants – Coordination des partenaires et création de groupes de travail pluridisciplinaires – Formation des prestataires – Adaptation des outils de communication – Etudes de marché.

A partir de 2015, WBT projette de lancer une série d'actions principalement sur les thématiques de la randonnée à pied et à vélo en Wallonie et des City Trips à Bruxelles, particulièrement sur les marchés suivants : Flandre, Pays-Bas, France, Allemagne, Belgique francophone.





© Mohamed Samahi

Michel Vankeerberghen

a passé les 25 premières années de sa vie à Bruxelles où Il a obtenu une licence en psychologie et pédagogie à L'ULB.

Après avoir fait ses premières armes dans l'univers du tourisme au Musée Wellington, de 1982 à 1987, en tant que responsable touristique, Il intègre le Domaine des Grottes de Han en 1987 et en devient Directeur général en 1989, poste qu'il quitte volontairement en 2012.

En parallèle, il rejoint l'ASBL Attractions et Tourisme dès 1983, en devient Administrateur en 1989, puis Directeur depuis 2012.

Enfin, Administrateur de Wallonie-Bruxelles Tourisme depuis plus de 20 ans, et Vice-Président du conseil d'administration représentant le secteur privé depuis 2007, lors de la création de l'ASBL, il en assume, à partir de janvier 2014, la fonction d'Administrateur délégué.

Pour la **Wallonie**, le choix de ces thématiques trouve sa justification d'une part dans les tendances lourdes de la demande (loisirs actifs, slow tourisme, séjours expérientiels, retour à la nature, itinérance et mobilité douces...), d'autre part dans les atouts nombreux et originaux de la destination en la matière, d'ores et déjà valorisés par des démarches et actions ambitieuses (RAVel, tourisme.gps.be, pocket guide « 18 randonnées en Wallonie », label « Bienvenue Vélo ») qui ont permis, qui plus est, d'accumuler expérience et savoir-faire dans toute la filière touristique, mais pas uniquement.

Concernant **Bruxelles**, la décision de mettre l'accent sur les city-trippers s'enracine dans une stratégie déjà bien déployée, à encourager et à structurer, qui répond à une demande multiple aux accents tantôt culturels, gourmands, fun où se mêlent shopping, architecture, patrimoine et design à des degrés variés. Le tableau ci-après reprend les éléments de la vision stratégique de WBT en matière de marketing affinitaire pour les années à venir.

	Wallonie	Bruxelles
Thématiques prioritaires	randonnée pédestre tourisme à vélo	City trips en famille, en couple, entre amis
Thématiques secondaires	golf, moto, culture, patrimoine historique et architectural, festivals de musique, bière, villes (« country towns »), séjour de charme, séjour en famille	culture, patrimoine historique et architectural, événements, bière, street art, gastronomie



Exemples d'outils de promotion utilisés sur les marchés belge et limitrophes.

Statistiques et stratégie



Statistiques et stratégie



« Afin de mettre en place notre réponse globale à la crise, nous aurons besoin de données précises et de bonne qualité ainsi que d'une analyse statistique sur laquelle nous pourrions baser nos décisions. Nous sommes confrontés à des questions et donc à des décisions de plus en plus complexes. Il est de ce fait important que nous sachions ce qui se passe dans nos économies et nos sociétés. L'objectif des statistiques est précisément de concentrer cette complexité dans des informations utiles et pertinentes non seulement pour les décideurs politiques, mais aussi pour les citoyens. Elles assureront la transparence du processus de prise de décision et des décisions elles-mêmes. »

(Extrait du discours de José Manuel Baroso, Président de la Commission européenne lors de la conférence annuelle d'EU-ROSTAT sur les statistiques, outil d'élaboration d'une politique – Mars 2011)

1. Concept de stratégie

Selon Alfred Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. Elle comporte de ce fait deux phases à savoir premièrement la fixation d'objectifs et deuxièmement la détermination des ressources et des moyens pour les atteindre. La stratégie peut également être appréhendée comme la manière dont l'organisation investit des ressources au mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit compte tenu des changements attendus dans son environnement.

La Wallonie s'est dotée ces dernières années de différents outils de cadrage et de programmation des actions visant à améliorer l'offre touristique wallonne (Plan straté-

gique de structuration et de valorisation de l'offre touristique 2008-2016, Destination 2015). Le tourisme fait par ailleurs son entrée dans le Plan Marshall 2022, document stratégique de développement régional fondamental pour l'avenir des décisions du Gouvernement wallon. Le projet de Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER) souligne quant à lui l'importance de la nécessité d'une réflexion d'aménagement du territoire en matière de tourisme.

Rôle des statistiques dans le cadre de l'élaboration de stratégies

Globalement, la statistique ne représente pas un coût, mais un investissement d'aide à la décision.

- La statistique donne une évaluation quantitative des ressources disponibles et des contraintes dans lesquelles on élabore une stratégie.

- Une production continue de statistiques permet d'évaluer « en temps réel » l'impact des stratégies suivies.
- L'inférence statistique permet de mesurer l'interaction des phénomènes et donc de simuler l'impact potentiel des divers choix stratégiques.
- La statistique est un puissant outil de communication entre les décideurs et le grand public.

Une « bonne statistique » nécessite une interaction constante entre les décideurs et les statisticiens. Les premiers définissent leurs besoins et les seconds adaptent le système de production statistique à ces besoins.

L'Observatoire du Tourisme wallon (OTW), mis en place en 2000 au Commissariat général au Tourisme (CGT), est chargé de collecter les données de l'offre et de la demande des divers domaines qui composent le secteur touristique.

Sa création est avant tout une volonté des secteurs, désireux d'obtenir des informations et des statistiques précises, fiables et comparables en privilégiant le partenariat entre les principaux organismes et associations intéressés au Tourisme. Plus de 50 organismes/associations ont alors adhéré au « Groupe de Suivi de l'OTW ».

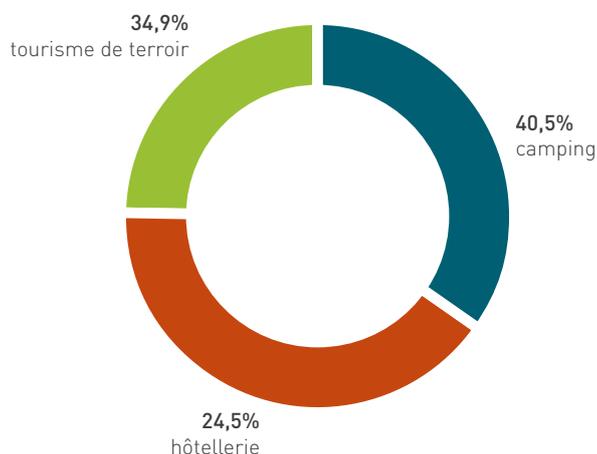
Le 1^{er} juillet 2008, lors du passage au para-régional du CGT, l'Observatoire a été intégré à la Direction de la Stratégie touristique.

Les missions de l'OTW :

- Collecter et traiter les données concernant l'offre autorisée et en ordre de sécurité incendie au CGT et concernant l'offre en attractions touristiques/musées ;
- collecter et traiter les données de fréquentation des hébergements touristiques, des attractions touristiques/musées et des organismes touristiques ;
- réaliser des enquêtes (sondages post-vacances, sondages clientèle, ...)
- réaliser des études ponctuelles.

Les résultats des différentes enquêtes et études menées par l'OTW sont disponibles sur les Pages Pro du CGT : <http://strategie.tourismewallonie.be>.

La capacité d'accueil des hébergements reconnus en Wallonie en 2013



Source OTW

2. Conditions nécessaires pour que la statistique remplisse pleinement son rôle

- Le lien entre la réalité appréhendée et la valeur mesurée doit être clairement établi.
- La méthodologie à la base de l'élaboration de la statistique doit être transparente et s'intégrer dans un système international qui en assure la comparabilité. Les valeurs quantitatives diffusées doivent représenter une réalité quantitative indiscutable.
- En tant qu'instrument de communication, le statisticien doit choisir (le set) le plus pertinent des outils de diffusion dont il dispose, que ce soit l'indicateur synthétique, le tableau de chiffres, le graphique ou la carte.
- Une « bonne statistique » nécessite une interaction constante entre les décideurs et les statisticiens. Les premiers définissent leurs besoins et les seconds adaptent le système de production statistique à ces besoins. Ce dialogue est souvent difficile, car

les premiers recherchent des indicateurs synthétiques, alors que les seconds connaissent l'« information primaire » et ont donc tendance à relativiser l'indicateur synthétique. La rareté des moyens disponibles doit souvent conduire les décideurs à réduire les ambitions. Les concepts de métadonnées et de méthodologies sont des concepts très lourds en matière de communication.

- Une « bonne statistique » doit exploiter au mieux la triple dimension de l'information : la dimension thématique, la dimension chronologique et la dimension territoriale.
- Le système statistique doit s'adapter à l'évolution des besoins et des structures de notre société (cas des statistiques sur les ménages, des statistiques relatives au développement durable...). La justification de l'élaboration d'une statistique ne doit être ni la tradition (on l'a toujours fait), ni la facilité (ce sont les données le plus facilement accessibles, donc on les exploite dans tous les sens pour expliquer tout et n'importe quoi).

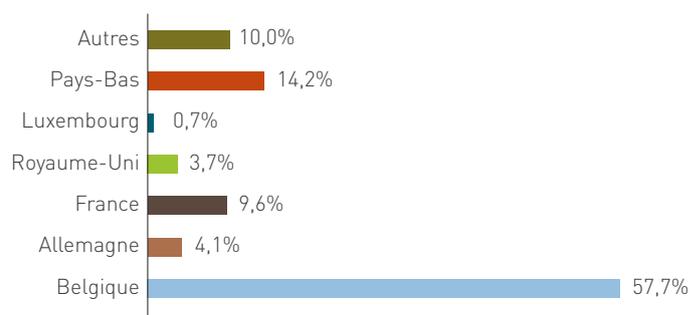
3. Les dangers de la statistique

- Dès qu'une statistique est publiée, on en perd le contrôle et, dans ce contexte, le rôle du statisticien se limite-t-il à la seule diffusion de l'information et de la méta-information, ou un statisticien peut-il commenter, voire analyser les informations qu'il diffuse ?
- Le statisticien est-il scientifiquement indépendant de son commanditaire et de sa source de financement ?
- La statistique n'établit pas un lien de causalité entre phénomènes et se limite à une estimation de la corrélation entre phénomènes.

- La comparabilité dans le temps et dans l'espace est à prendre avec énormément de précautions. La méthodologie a-t-elle été constante dans le temps ? La statistique a-t-elle été élaborée suivant une méthodologie comparable, quel que soit le territoire sur lequel elle a été élaborée et quel que soit l'organisme qui l'a élaborée ?

Concilier réalité et communication. Choix (ou plutôt équilibre) entre un et un seul indicateur synthétique qui représente une simplification extrême et une diffusion complexe noyant la réalité dans un ensemble de nuances et de mises en garde.

Les principales origines de clientèle dans les hébergements en 2013



Source DGSIE - Traitements OTW

Les statistiques assureront la transparence du processus de prise de décision et des décisions elles-mêmes.



Jean Paul Duprez

est ingénieur commercial de gestion de formation. Il a mené une carrière de chercheur au département de sociologie de l'UCL de 1976 à 1993, année à laquelle il a rejoint le SES (Service des Etudes et de la statistique du Ministère de la Région wallonne), devenu IWEPS en 2004. Il y assure, entre autres, la gestion, le traitement et la cartographie de Statistiques publiques dans les domaines infra-régionaux et trans-frontaliers. Il assure également la gestion des données de population et d'entreprises wallonnes

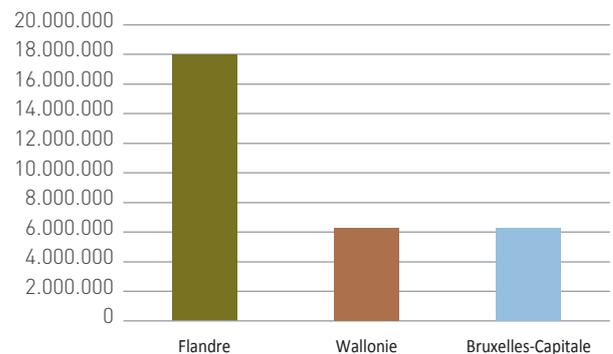
4. La statistique comme outil d'élaboration de stratégies en matière touristique

Globalement, on pourrait affirmer que la stratégie touristique wallonne doit consister en un soutien par les pouvoirs publics de la qualité et de la compétitivité de l'industrie touristique wallonne. Ce soutien suppose :

- Favoriser l'accessibilité à l'offre touristique, via le développement et l'entretien des infrastructures
- Identifier les points forts et les points faibles de la région en matière de tourisme
- Consolider et dynamiser les atouts touristiques, via la valorisation du patrimoine et l'animation touristique
- Renforcer la qualité de l'offre touristique et de loisirs
- Renforcer la cohérence entre les acteurs du tourisme autour d'une politique régionale participative
- D'identifier les enjeux particuliers du développement touristique à l'échelle de la Région.

Pour évaluer le développement, l'évolution et les retombées sur le territoire de l'activité touristique régionale, la Région doit définir des outils de mesure et des indicateurs.

Les nuitées par région belge en 2013



Source DGSIE – Traitements OTW

Les nuitées par type d'hébergement et par province en 2013

Territoire	Hôtels	Campings	Villages vacances	Groupes
Brabant wallon	384.682	1.377	0	11.810
Hainaut	545.128	20.108	Confidentiel	Confidentiel
Liège	1.028.992	308.112	195.060	481.298
Luxembourg	580.154	547.540	572.588	314.236
Namur	368.774	127.134	133.513	364.527
Wallonie	2.907.730	1.004.271	901.161	1.171.871

Le Réseau Wallonie Nature :

la Nature partout et par tous



Le Réseau Wallonie Nature : la Nature partout et par tous.

La nature partout par tous !



La disparition d'espèces est un processus naturel. La majorité des espèces qui ont vécu un jour n'existe plus à l'heure actuelle et les espèces qui vivent actuellement disparaîtront aussi. Au cours du temps géologique, la biodiversité a pourtant augmenté car les espèces apparaissaient plus vite qu'elles ne disparaissaient. Cependant, depuis la révolution industrielle, ce rapport s'est inversé. La vitesse actuelle à laquelle les espèces s'éteignent est jusqu'à 1000 fois plus rapide que la vitesse naturelle et le mouvement

s'accélère. On parle même de la 'sixième extinction massive'. Mais contrairement aux extinctions massives précédentes, elle est causée par un élément de la biodiversité : l'homme...

Heureusement, depuis les années 70 (Loi sur la Conservation de la Nature en 1973), la Wallonie mène de très nombreuses actions en faveur de la biodiversité. Suite à ces efforts, il est important de souligner que des espèces entament un processus de recolonisation ou étendent

leur aire de répartition. Cependant la biodiversité wallonne étant principalement menacée par la perte et la fragmentation des habitats naturels, un maillage de zones accueillantes pour la faune et la flore sur l'ensemble du territoire est l'élément complémentaire et indispensable à ces projets. C'est donc la raison d'être du « Réseau Wallonie Nature », un plan stratégique lancé sur le territoire wallon qui rassemble de nombreux acteurs aux compétences diverses et complémentaires.



Le premier axe du plan stratégique «Réseau Wallonie Nature» comporte un volet «biodiversité et tourisme».

L'objectif général et les objectifs stratégiques du « Réseau Wallonie Nature »

L'objectif du Réseau Wallonie Nature est dès lors de constituer un réseau humain mobilisé pour construire un réseau Nature constitué de zones de nature extraordinaire mais également un maillage de zones où l'objectif principal n'est pas la protection de la biodiversité mais dans lesquelles on lui permet de cohabiter au cœur de l'activité humaine.

Le fonctionnement du Réseau Wallonie Nature est basé sur une dynamique de participation à la prise en compte de la biodiversité permettant :

- De rassembler, de fédérer les actions déjà en cours et les nouveaux projets favorables la Nature ;
- De mettre en évidence les initiatives et d'offrir une reconnaissance et une visibilité aux acteurs de terrain ;
- De créer des synergies et de susciter des participations ;
- ...

Partant du constat que les grands principes stratégiques en matière de biodiversité sont largement connus et fixés par les stratégies internationale (Convention sur la Biodiversité), européenne (stratégie européenne pour la biodiversité) et nationale (stratégie nationale pour la biodiversité), le catalogue Réseau Wallonie Nature se veut pragmatique et consiste en une succession de fiches actions pragmatiques portées par les acteurs de terrain qui permettent d'augmenter sensiblement le potentiel d'accueil de la vie sauvage sur l'ensemble du territoire wallon. Ce catalogue d'actions est volontariste, évolutif et résolument orienté vers une amélioration progressive. Il s'appuie sur l'existant (de nombreuses initiatives

ont déjà été menées depuis une cinquantaine d'années) mais il donne une nouvelle impulsion avec pour objectif de stopper l'érosion de la biodiversité et d'enclencher un processus de restauration de la qualité biologique en Wallonie.

Le catalogue est décliné en 5 objectifs stratégiques :

1. Intégrer la nature dans les diverses activités humaines.
2. Réduire les pollutions locales et transfrontalières.
3. Éviter toute destruction des sites de grand intérêt biologique.
4. Protéger et gérer en réseaux écologiquement fonctionnels les sites d'habitats et d'espèces les plus sensibles.
5. Prévenir les déséquilibres écologiques en particulier ceux liés aux espèces exotiques envahissantes.

Dont les principales mesures visent à :

1. Faire adhérer les acteurs par la sensibilisation et l'information.
2. Augmenter la biodiversité par la création de nouveaux habitats, y compris temporaires.
3. Intégrer la biodiversité dans les activités humaines par la prise en compte des impacts positifs et négatifs de tout projet.

Et le Tourisme ?

Les services rendus par la biodiversité et ses écosystèmes ont une valeur à la fois inestimable et irremplaçable. Ils fournissent, en effet, des services essentiels au développement des sociétés humaines, tels que la production alimentaire, la fourniture de matières premières, la dégradation des déchets, la purification de l'air et de l'eau, la formation des sols, le contrôle de l'érosion, la stabilisation et la modération du climat, l'atténuation des conséquences des séche-



resses, inondations et autres catastrophes naturelles. Mais également des services culturels et sociaux : bénéfiques non-matériels obtenus par les hommes à travers le bien-être, l'enrichissement spirituel, les expériences esthétiques et récréatives, la réflexion, la création et le développement intellectuel ... 60% des voyages de loisirs seraient ainsi motivés par la découverte de lieux où la biodiversité est riche et variée. La biodiversité est donc également un enjeu important pour le tourisme. De même que les acteurs du tourisme peuvent, par des actions simples, protéger la biodiversité.

60% des voyages de loisirs seraient ainsi motivés par la découverte de lieux où la biodiversité est riche et variée. La biodiversité est donc également un enjeu important pour le tourisme.

Les activités touristiques, comme toutes les activités humaines, ont un impact sur l'Environnement et en particulier sur la Nature. En fonction de la façon dont ces activités sont pensées et réalisées, cet impact sera plus ou moins positif ou négatif.

En effet, les gestionnaires d'infrastructures ou de sites peuvent, par leurs actions au quotidien, contribuer à augmenter la capacité d'accueil pour la faune et la flore

indigènes. Certaines pratiques, faciles à intégrer dans leurs activités, peuvent générer des effets positifs pour la biodiversité. Reproduits à grande échelle, les effets cumulés représentent une importante plus-value pour la biodiversité.

Cependant, les activités touristiques peuvent également contribuer directement ou indirectement à perturber les écosystèmes et la diversité biologique qui leur est propre. La biodiversité est menacée principalement par la détérioration des habitats de nombreuses espèces, voire leur destruction. D'autres facteurs tels que la production de déchets, la pollution ou la surexploitation des ressources jouent également un rôle considérable. Les nuisances générées pourront être atténuées via des conditions imposées dans les permis de bâtir et d'exploitation accompagnées de mesures volontaires dans la construction/rénovation des bâtiments, mais également via des actions de sensibilisation des touristes. Les « utilisateurs » de la Nature dont les comportements ne sont pas respectueux de l'environnement apprendront ainsi à mieux la connaître et donc à l'aimer et à la respecter.

C'est ainsi que le premier axe du plan stratégique « Réseau Wallonie Nature » comporte un volet « Biodiversité et Tourisme ».



Catherine Hauregard

est licenciée et agréée en Zoologie et Eco-conseillère. Elle est actuellement Attachée à la Direction de la Nature – Département Nature et Forêt – DGO3 – du Service Public de Wallonie (SPW), où elle coordonne le « Réseau Wallonie Nature » entre autres.

60% des voyages de loisirs seraient motivés par la découverte de lieux où la biodiversité est riche et variée. La biodiversité est donc également un enjeu important pour le tourisme.

Quelques exemples d'actions « tourisme » dans le cadre du Réseau Wallonie Nature

■ Conclure des « Chartes sectorielles de biodiversité » avec les secteurs

De nombreux secteurs économiques ou gestionnaires d'infrastructures (dont les opérateurs touristiques) peuvent, par leur action au quotidien, contribuer à augmenter la capacité d'accueil pour la faune et la flore indigènes. Certaines pratiques, faciles à intégrer dans les processus de gestion et de production, peuvent générer des effets positifs pour la biodiversité. Reproduits à grande échelle (dans l'ensemble du secteur ou du réseau d'infrastructures), les effets cumulés représentent une importante plus-value pour la biodiversité. Dans certains secteurs, des pratiques favorables sont déjà mises en œuvre mais celles-ci manquent de visibilité. Une sensibilisation aux effets de ces pratiques permettrait de les systématiser et de les optimiser. La charte sectorielle de biodiversité vise à développer des pratiques favorables à la biodiversité et également à permettre aux secteurs intéressés de communiquer quant aux actions menées. Ces chartes sectorielles sont conçues de manière dynamique (expériences pilotes, actions d'information et de sensibilisation puis mises en œuvre de pratiques, évaluation et amélioration). Il est donc prévu d'actualiser ces chartes sectorielles tous les cinq ans. Ces chartes

sectorielles sont conçues selon une approche win-win. Les parties signataires doivent en retirer chacune des avantages dans un intérêt mutuel.

■ Biodiversité et Forêt

En Wallonie, les espaces forestiers sont sans doute parmi ceux qui hébergent la plus forte biodiversité. C'est ainsi que le projet de valorisation touristique des massifs forestiers s'inscrit dans le cadre plus large du Réseau Wallonie Nature notamment par le zonage prévu pour chaque massif (voir Cahier du Tourisme n°2 : La valorisation touristique des massifs forestiers).

■ Promouvoir la biodiversité à travers un soutien à la mise en œuvre et à la promotion de l'éco-label Clé Verte en Wallonie.

En partenariat avec le DNF, le CGT et Inter-Environnement Wallonie, une réflexion est en cours pour la mise en œuvre de ce label dans les hébergements touristiques.

La philosophie du Réseau Wallonie Nature est basée sur ce principe de responsabilisation de chaque utilisateur du territoire wallon. En effet, la Wallonie étant une région où la pression des activités humaines sur le territoire est très importante, il est essentiel pour préserver la biodiversité wallonne de créer sur l'ensemble du territoire des zones accueillantes pour la faune et la flore sauvages, zones relais entre les « réservoirs » de biodiversité. Ceci n'est possible qu'en impliquant un maximum d'acteurs de ce territoire.



Ingénierie touristique

L'expérience d'IDELUX



Ingénierie touristique. L'expérience d'IDELUX.

L'ingénierie : en matière touristique aussi

Jadis cantonnée au domaine de l'industrie, la notion d'ingénierie s'est rapidement étendue aux domaines les plus variés pour désigner un ensemble de tâches d'études et de mise en œuvre couvrant de multiples aspects (techniques, économiques, financiers, ...) et impliquant de multiples intervenants. On assiste aujourd'hui à une relative inflation dans l'usage de cette notion. Il est question d'ingénierie de projets (pas seulement industriels), d'ingénierie financière, touristique, pédagogique ou sociale.

Cette tendance est le reflet probable d'une propension à rechercher une appellation jugée flatteuse, de nature à renforcer la crédibilité technique de tel ou tel domaine d'activité. Mais au-delà de cela, elle est assurément aussi révélatrice d'une réalité façonnée par la multiplication et la complexification des techniques, des paramètres extérieurs, des intervenants et des processus auxquels sont confrontés tous les acteurs.

Pas étonnant dans ce contexte que les acteurs du tourisme se soient aussi emparés de ce vocable d'ingénierie. Le tourisme est un sec-

teur complexe par excellence. Il est à l'interface entre le territoire et les activités des hommes. Il présente la spécificité d'être tributaire de multiples facteurs qui échappent à sa propre sphère d'activité. Ainsi, la politique de mobilité, la qualité de l'aménagement de l'espace public bien au-delà de sa vocation touristique, les pratiques agricoles et sylvicoles, le comportement des habitants, l'entretien des espaces privés, le dynamisme commercial, la politique environnementale sont autant de facteurs clés de l'attractivité touristique et ne sont pourtant pas du ressort de la politique touristique au sens strict. Et la liste pourrait être bien plus longue évidemment.

C'est le territoire dans sa globalité, avec sa réalité multiple, qui devient produit. C'est d'abord lui et l'image qu'il projette auprès de la clientèle potentielle qui va susciter, ou non, la décision de déplacement et de visite.

A côté de cette réalité transversale, la difficulté de l'action dans le secteur vient aussi de la nécessaire implication conjointe des acteurs publics et privés. Cette réalité exige aujourd'hui, de plus en plus, non pas la juxtaposition des actions des uns et des autres, mais une action conjointe.

Enfin, la complexité grandissante, à l'instar des autres secteurs d'activités, vient de l'évolution des législations et de la relative insécurité juridique qui en découle, des contraintes administratives, environnementales, des modalités de financement, ...

Dans ce contexte, divers acteurs publics et privés du secteur du tourisme en Belgique et à l'étranger se sont regroupés dans des structures se revendiquant de la notion d'ingénierie touristique : Agence française d'ingénierie touristique (AFIT ayant évolué en ATOUT France), Géfil (Syndicat national de l'ingénierie Loisirs Culture et Tourisme en France), Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW), ...

Le tourisme est un secteur complexe par excellence. Il est à l'interface entre le territoire et les activités des hommes. Il présente la spécificité d'être tributaire de multiples facteurs qui échappent à sa propre sphère d'activité.

L'expérience d'IDELUX

Pour des raisons naturelles évidentes, le tourisme s'est très tôt développé dans la partie sud de la Wallonie et plus singulièrement dans les principales vallées. La province de Luxembourg présente la spécificité d'avoir la presque totalité de son territoire concerné par cette réalité. Pour cette raison, le secteur du tourisme y occupe depuis bien longtemps une place de choix dans le tissu économique. 35% des nuitées touristiques de Wallonie y sont concentrées.

Aussi, dès sa création en 1962, l'Intercommunale de Développement économique de la Province de Luxembourg, IDELUX, a bien perçu l'importance de l'enjeu touristique. On est alors en plein essor du tourisme dans la foulée de l'extension des congés payés de l'après-guerre. Les premières actions de l'Intercommunale vont porter sur des opérations de création de villages de vacances. Dès le départ, même si le terme d'ingénierie est encore parfaitement étranger au secteur, la nécessité s'est imposée de mener des montages complexes associant acteurs publics et privés. C'est l'amorce d'une longue histoire et du développement d'un savoir-faire qui trouve encore ses répercussions aujourd'hui.

Depuis 2010, au sein du groupe IDELUX, c'est l'Intercommunale pure IDELUX Projets publics qui regroupe les activités en matière touristique. C'est assez logiquement que celles-ci ont été logées dans cette structure qui propose également des services aux entités publiques dans bien d'autres domaines (infrastructures commu-

nales, écoles, crèches, bureaux, logement, rénovations urbaines, revitalisations, patrimoine, infrastructures sportives,...). L'intégration des projets touristiques dans cette entité, avec une volonté assumée de ne pas fixer de frontière nette entre les projets touristiques et les autres, répond précisément à l'impératif de transversalité. Une opération de rénovation urbaine, par exemple, sert, dans bien des cas, tout autant le développement touristique que la population locale. Il s'agit bien évidemment des deux faces d'une même pièce.

Cette logique vaut pour de multiples domaines : environnement, patrimoine, infrastructures sportives, culture, ...

Cette période est aussi celle qui a vu IDELUX s'associer à ses consœurs d'autres provinces wallonnes (BEP, IDETA, IGRETEC et SPI) au sein du Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW) dans le cadre du programme Feder 2007 - 2013. Cette association du savoir-faire et de l'expérience des équipes de chaque intercommunale s'est avérée très fructueuse et permet d'optimiser l'action de chacun en matière d'ingénierie touristique via l'échange de bonnes pratiques, la recherche commune des meilleurs bureaux d'études ou auteurs de projets, l'accompagnement d'opérateurs privés, l'identification de nouveaux investisseurs, ou encore la mise en oeuvre, pour compte des communes, de plans stratégiques de développement de coeur de pôle.

Impossible évidemment de citer ici l'ensemble des projets menés. Pour fixer les idées, on peut distinguer trois champs d'actions

prioritaires du Groupe IDELUX en matière d'ingénierie touristique : l'immobilier de loisirs, les attractions touristiques et les infrastructures et espaces publics à vocation récréative. Ici aussi, les catégories sont purement théoriques et, de plus en plus, on constate que les projets qui connaissent le succès procèdent d'une transversalité forte. Dans chacun de ces domaines, l'action d'IDELUX consiste à prendre en charge les projets de bout en bout, depuis l'encadrement du partenaire public dans ses choix, l'étude et la conception jusqu'à la construction et la mise en exploitation en passant par toutes les étapes de montage.

En province de Luxembourg, l'accueil, l'information et la promotion touristique, de même que la formation et l'animation économique dans le secteur ne sont pas du ressort de l'Intercommunale. Ces missions sont assurées notamment par la Fédération touristique provinciale (FTLB), les Maisons du Tourisme, les Syndicats d'Initiatives et Offices du Tourisme, le Forem (Centre de compétences) et la Chambre de Commerce (CCILB). Pour l'animation toutefois, IDELUX développe une présence forte aux côtés des acteurs privés dans une optique de développement de projets.

La volonté assumée de ne pas fixer de frontière nette entre les projets touristiques et les autres répond à l'impératif de transversalité.

L'action volontariste initiale a amené sur le marché des acteurs privés majeurs qui permettent maintenant d'entrevoir un nouvel essor.



L'immobilier de loisirs

L'action d'IDELUX s'est singularisée dans ce domaine dès les années '70 et '80. Au départ, l'Intercommunale s'est impliquée directement dans la création et la gestion de villages de vacances, à Virton (Vallée de Rabais) et à Vielsalm (Doyards et Golonfa). Cette politique audacieuse a vite montré ses limites et des partenaires privés, dont c'est le core business, ont été trouvés pour reprendre le flambeau. Aujourd'hui, à l'instar de l'ensemble du parc wallon, ces villages de vacances nécessitent des réinvestissements substantiels. Néanmoins, l'action volontariste initiale a permis la création de capacités d'hébergement importantes générant encore aujourd'hui un nombre considérable de nuitées. Plus important encore, elle a amené sur le marché des acteurs privés majeurs qui permettent maintenant d'entrevoir un nouvel essor.

Le meilleur exemple de cette dynamique est celui du Sunparks à Vielsalm dont l'historique correspond parfaitement à ce schéma. Aujourd'hui, le Groupe Pierre et Vacances – Center Parcs, acteur

mondial majeur du secteur - qui a acquis entre-temps la marque Sunparks - est de facto impliqué à Vielsalm. Mais les choses ne sont pas si simples et il a fallu, à nouveau, réaliser un important travail relationnel avec le privé, un travail de conviction par rapport à la destination et surtout élaborer un montage complexe permettant d'optimiser le projet sur le plan économique. A cet égard, le principe de base de l'intervention est le même qu'au départ, il y a une trentaine d'années, à savoir un accompagnement du privé dans son projet et une implication du public là où il le peut, en matière notamment d'infrastructures récréatives. La grande évolution réside dans le fait que tout est devenu bien plus compliqué : procédure de permis unique, dossiers

de subventions pour les infrastructures récréatives publiques, sécurisation du volet public sur le plan de la TVA, subventions à l'investissement pour le privé, intervention en prêt et en capital des acteurs régionaux, prise en compte des questions environnementales notamment en matière d'épuration, questions fiscales à résoudre par le privé pour la vente et la location des unités, accompagnement du privé dans sa communication, ... Aujourd'hui, c'est la perspective de disposer du premier Center Parc en Belgique qui s'offre à nous.

Un acteur privé, aussi grand soit-il, et de surcroît étranger, ne peut aujourd'hui initier seul un tel projet sans un accompagnement fort d'un partenaire local.

Un important projet de dynamisation est également en cours de démarrage sur le site de la Vallée de Rabais à Virton.

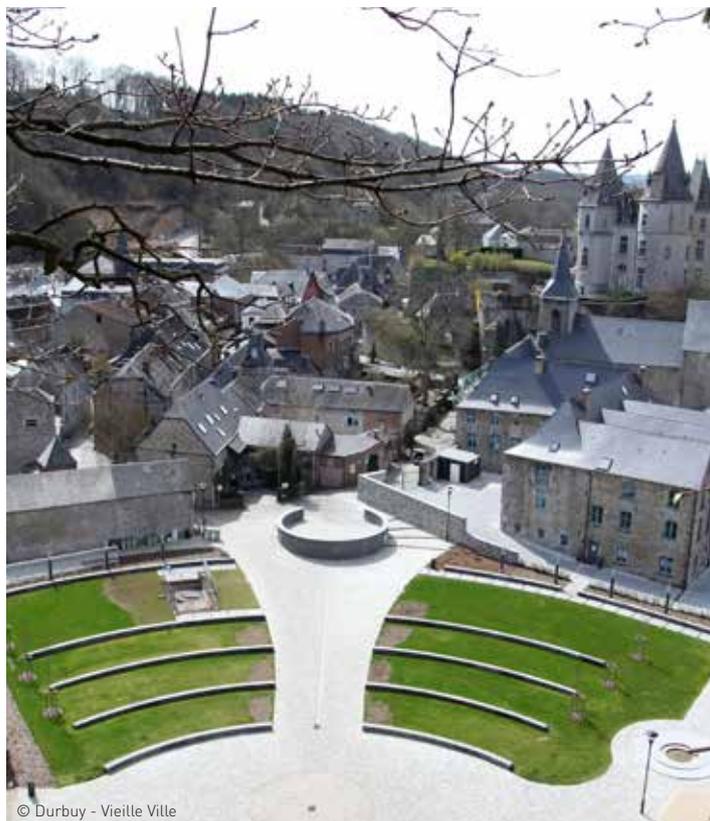
Un autre exemple de projet immobilier capitalisant sur un noyau d'infrastructures récréatives développées par le public est celui du golf de Durbuy. Les terrains ont été acquis par IDELUX dans les années '70 dans une stratégie à long terme de création d'un golf, lui-même destiné à attirer des investisseurs en matière d'immobilier de loisirs sur des terrains périphériques. Le site est superbe, le golf a été inauguré en 1993, il a été mis en gestion à un opérateur privé international et les développements immobiliers qui ont débuté en 1998 (programme de 200 unités) ont été le fait d'investisseurs privés courtraisiens avec lesquels une vraie relation de partenariat a pu être développée et perdue aujourd'hui.

Dans ce cas aussi, la complexité du processus (notamment en termes de contraintes administratives et urbanistiques) et la longueur de celui-ci permettent de penser que ce type de projet pourrait difficilement voir le jour sans une action volontariste du partenaire intercommunal.

Tout est devenu compliqué : procédure de permis unique, dossiers de subventions pour les infrastructures récréatives publiques, sécurisation du volet public sur le plan de la TVA, subventions à l'investissement pour le privé, intervention en prêt et en capital des acteurs régionaux, prise en compte des questions environnementales, accompagnement du privé dans sa communication,...

Les infrastructures et espaces publics à vocation touristique

L'action dans ce domaine se conjugue avec les autres. En effet, les infrastructures récréatives, halls de sports, tennis, golf, ... ont servi de catalyseur au développement de l'investissement privé. Dans ce type de partenariat avec le privé, la difficulté réside dans le fait de construire de façon réaliste des infrastructures accessibles à tous mais en parfaite adéquation avec les exigences d'exploitation d'un opérateur privé.



© Durbuy - Vieille Ville

L'art de réussir un dossier passe par la capacité d'optimiser la collaboration avec les auteurs de projet en utilisant au mieux les dispositions des marchés publics.



© Durbuy - Château de Bomal

Le défi en matière d'infrastructures récréatives consiste aussi à maintenir une expertise « produit » à jour. La diversité des infrastructures est grande et les produits évoluent vite, de même que les goûts de la clientèle. On ne peut être spécialiste en tout. Aussi, à chaque projet de développement, il convient de se documenter et de s'entourer des expertises ad hoc. On ne conçoit par exemple plus une piscine ou une plaine de jeux comme il y a vingt ans, ni sur le plan technique, ni sur le plan des fonctionnalités exigées par les visiteurs.

A cet égard, la transversalité devrait être poussée plus loin et les régions rurales de Wallonie gagneraient à disposer, à l'instar des régions touristiques françaises, de centres aquatiques récréatifs judicieusement répartis, desservant à la fois la clientèle touristique et la population locale. Il s'agirait d'une conjonction des moyens d'Infrasports et du CGT afin de disposer d'infrastructures plus attractives qu'aujourd'hui.

En matière d'espaces publics aussi, le maintien à jour de l'expertise « produit » est fondamental. Car c'est bien en termes de produit qu'il convient de réfléchir. L'espace public doit être attractif et pour cela, il ne doit pas simplement être de qualité, il doit être singulier, étonnant, ... On ne peut pas se borner à aménager un espace existant, il s'agit de créer un nouvel espace. Pour atteindre cet objectif, au-delà de la maîtrise des multiples aspects

du projet (urbanisme, impétrants, maîtrise foncière, riverains, Horeca, commerce, mobilité, patrimoine, ...), l'art de réussir un dossier passe par la capacité d'optimiser la collaboration avec les auteurs de projet en utilisant au mieux les dispositions des marchés publics. Mais l'ingénierie touristique ne consiste pas à étudier puis à passer des bons de commande pour réaliser. La qualité du cahier des charges est essentielle. Le pilotage du projet en phase d'étude et en phase de chantier en y apportant une valeur ajoutée l'est tout autant.

Parmi les projets exemplatifs dans ce vaste domaine, on peut citer l'action depuis plus de 20 ans sur Durbuy vieille Ville aux côtés de la commune. Là-aussi, il faut souligner le lien étroit entre l'élaboration d'une stratégie préalable et sa mise en oeuvre dans la durée via la réalisation de multiples aménagements

qualitatifs. On épinglera aussi le travail en profondeur à Bouillon depuis plus de 20 ans également qui a permis d'assainir un site industriel désaffecté au cœur de la vieille ville, de rénover le couvent des Sépulcrines et de lui donner une nouvelle vie grâce à un centre de visite et à la Maison du Tourisme puis, plus récemment, d'y développer un parc.

On peut citer aussi, à titre d'exemple, l'aménagement spectaculaire du Parc du château de Bomal, inauguré en 2013.

Actuellement, IDELUX mène de multiples projets d'aménagements d'espaces publics à vocation touristique : rénovation urbaine de Saint-Hubert, valorisation des bords de l'Ourthe à Hotton, développement du réseau Ravel, espace vert à dimension artistique à Jamoigne, diverses bases de loisirs sur des plans d'eau, ...



Denis Liebens

est aujourd'hui Conseiller au sein de l'intercommunale IDELUX Projets publics (Intercommunale de développement économique durable de la province de Luxembourg), responsable entre autres du développement touristique. Il a, avant cette fonction, passé quelques années au Service d'études en géographie économique fondamentale et appliquée (Segefa) puis à l'Observatoire économique de l'Université de Liège,

Copyright photos :
Kévin Manand
Frédéric Humblet

Les attractions touristiques

Voilà bien un domaine singulier, complexe, aux contours incertains, terrain de prédilection également pour l'ingénierie touristique! La frontière entre aménagements publics, attraction touristique pure, infrastructure culturelle ou sportive est bien ténue. Et tant mieux ! Il est vain de vouloir catégoriser les choses dans ce domaine et ce qui compte c'est la vision du touriste qui n'a que faire de ces distinctions sémantiques ou administratives.

Parmi les attractions touristiques auxquelles IDELUX a œuvré, les plus connues sont l'Euro Space Center (fruit d'un partenariat avec le privé au départ et cœur d'un pôle économique dédié au spatial dépassant largement la dimension touristique), le parc Chlorophylle, Houtopia et les Archéoscopes Godefroy de Bouillon et du Pays de Salm puis, plus récemment le Bastogne War Museum.



Dans tous ces projets, on retrouve les ingrédients d'ingénierie évoqués plus haut. La particularité dans ce domaine est toutefois double :

- Il s'agit de gérer, dans le respect des marchés publics, de multiples auteurs de projet et entreprises intervenant souvent dans des domaines qui relèvent de la création artistique (architectes d'intérieur, paysagistes, scénographes, ...). La maîtrise de la qualité du résultat sur les plans conceptuel et artistique est particulièrement complexe ;
- La dimension « exploitation » doit être omniprésente depuis la conception initiale. Le choix de l'exploitant doit également faire l'objet d'une mise en concurrence. IDELUX a déjà pu tester de multiples formules qui ont toutes montré leurs avantages, mais aussi leurs limites : gestion directe, gestion pour compte, concession d'exploitation. La question de la TVA doit également être prise en compte, la concession d'exploitation étant exclue du champ de la TVA, ce qui constitue souvent une difficulté pour le concédant public.

IDELUX s'attèle aujourd'hui prioritairement aux réinvestissements destinés à donner une seconde vie aux sites existants. Les maîtres mots à cet égard sont innovation et performance commerciale.

A côté de ces trois champs d'action prioritaires, IDELUX réalise et

accompagne aussi diverses études stratégiques : rénovations urbaines diverses, études de dynamisation touristique, conseils dans le cadre de plans communaux de développement rural, accompagnement d'études de plan qualité tourisme au sein du CITW, ... Ces études ne constituent jamais une finalité en soi : elles ne sont jamais qu'un moyen de bien poser les problèmes, de voir loin et de bien penser un projet à mettre en œuvre.

Sur le plan opérationnel, la possibilité de développer une action efficace en matière d'ingénierie touristique exige de réunir un large panel de compétences souvent pointues. Le fait de disposer d'une équipe étoffée en interne, grâce au regroupement sous un même toit de nombreux métiers, bien au-delà du domaine touristique, a certainement toujours constitué un atout pour IDELUX à cet égard : droit, urbanisme, droit de l'environnement, finance, services de leasing immobilier et capital à risque, conseils en matière d'aide à l'investissement, expertise administrative, épuration et alimentation en eau, gestion des déchets, ...

A l'avenir, la conjonction d'expertises constituera assurément plus que jamais un des ingrédients indispensables pour une ingénierie touristique performante.

Sur le plan opérationnel, la possibilité de développer une action efficace en matière d'ingénierie touristique exige de réunir un large panel de compétences souvent pointues.

Le tourisme patrimonial :

la poule aux œufs d'or ?



Le tourisme patrimonial : la poule aux œufs d'or ?

« L'histoire de la mise en tourisme du Monde est en grande partie celle de l'art et de la manière de donner de la valeur à des lieux qui n'en avaient pas ou guère »¹

Avec la création incessante de nouveaux produits touristiques multiples et innovateurs, les touristes se dispersent et désertent certaines destinations, notamment des sites patrimoniaux. Dans son diagnostic du tourisme en Wallonie, Attractions & Tourisme détermine, sur la base des chiffres de l'Observatoire du Tourisme wallon, une perte de 20% du nombre des visiteurs pour les attractions culturelles en Wallonie sur les neuf dernières années. Des

voix s'élèvent dès lors en s'interrogeant sur l'avenir du patrimoine en tant qu'attraction touristique dans le sens propre du terme. Quelle est aujourd'hui la place du patrimoine dans le tourisme ? Le patrimoine peut-il encore attirer des visiteurs et constituer un outil de développement touristique/économique d'une région ? Cet article tente de répondre à ces questions en examinant en quoi consiste notre patrimoine et quelles conditions

sont nécessaires pour développer (ou maintenir) une activité touristique et dans quel but.

Depuis des siècles, des voyageurs se déplacent pour découvrir le patrimoine matériel et immatériel de leur propre culture, ainsi que celui d'autres peuples. Au milieu du 19^e siècle, et malgré une accessibilité économique croissante aux services liés au tourisme et l'introduction de moyens de transport plus accessibles, la majorité de ces voyageurs appartenait à une couche de la population plus aisée. L'éducation faisait alors partie intégrante des buts du déplacement. Et bien que, au 20^e siècle, le but éducatif fût de plus en plus remplacé par des motivations plus hédonistes, le voyage 'culturel' restait dans les privilèges de 'happy few's'. C'est seulement à partir des années 1930, avec l'introduction des congés payés, et donc du temps libre, que plus de monde put voyager, entraînant le développement d'une infrastructure touristique et une amélioration des moyens de transport. Bref, et sans entrer dans l'ensemble des facteurs qui ont permis son émergence, c'est ainsi que naquit le 'tourisme de masse'. Fondé sur des motivations de déplacements relevant des 3 S (sea, sand and sun), il sera dénigré par ses adversaires qui le proclameront dépourvu d'intérêt pour autrui et surtout pour d'autres cultures. Si ces constats sont évidemment un grand raccourci et une critique très superficielle d'un phénomène social, ce qui nous importe de souligner ici, c'est que des tour-opérateurs ont profité de ces a priori pour développer un tourisme plus élitiste, le 'tourisme culturel'. Ainsi, depuis les années 1970, l'on a vu 'réapparaître' le tourisme culturel en tant que secteur de niche qui s'adresse à des personnes aisées y recherchant un moyen de se distinguer de 'la masse'.



Le tourisme culturel a bien produit un phénomène de tourisme de masse avec une surfréquentation de nombreux sites patrimoniaux

¹ Collectif MIT Tourisimes 1 : Lieux communs, éd Belin – collection Mappemonde 2002, p. 249



Néanmoins, le constat actuel est sans équivoque. Le tourisme culturel a bien produit un phénomène de tourisme de masse avec une surfréquentation de nombreux sites patrimoniaux, notamment les sites du patrimoine mondial. Si cette évolution préoccupe certains pays/régions et sites plus que d'autres, force est de constater que des mesures de gestion ont dû être mises en place afin de préserver les sites de dégradations irréversibles. D'autres régions et sites ont, par contre, vu chuter la fréquentation de leurs sites patrimoniaux. C'est le cas notamment en Wallonie, où l'on constate une chute de 20% au sein des attractions culturelles ces neuf dernières années, dont une chute de 23% pour les châteaux et citadelles et de 26% pour les demeures et monuments historiques². Les explications seront certainement à rechercher à plusieurs niveaux et échelles : la concurrence, le développement incessant d'attractions touristiques innovatrices, le manque d'infrastructures touristiques, le manque d'accessibilité, une valorisation vétuste et/ou défailante etc.

Cet article s'interroge dès lors sur les raisons de cette perte d'attractivité et tente de donner des pistes pour une mise en valeur et une mise en tourisme équilibrées et durables engendrant des bénéfices non seulement économiques, mais aussi culturels pour la communauté. Quel est le rôle du patrimoine et sous quelles conditions le patrimoine peut-il attirer des visiteurs ?

Pour ce faire, dans un premier temps, nous définirons ce que nous entendons par patrimoine et regarderons l'évolution du tourisme patrimonial en tant que sous-secteur du tourisme culturel, pour ensuite analyser les enjeux de la valorisation touristique de ce type de sites. Dans un second temps, nous essaierons de tirer des conclusions pour une valorisation et gestion durables qui préservent le patrimoine tout en se révélant porteuses pour l'économie locale.

Qu'entendons-nous par patrimoine ?

Le patrimoine se définit comme quelque chose qui est transmis de génération en génération. Il se compose de biens matériels et immatériels. Dans le premier cas, il s'agit de biens bâtis, de monuments et sites qui ont une valeur historique ou architecturale ou encore universelle [dans le cas du patrimoine mondial]. Dans le second cas, ce sont des traditions et folklores qui se sont transmis oralement et qui sont protégés afin d'éviter leur extinction. Par exemple, de nombreuses langues font partie du patrimoine immatériel protégé par l'Unesco, ainsi que des traditions d'artisans qui ne sont plus pratiquées mais que l'on fait revivre.

Le patrimoine est selon Bertho Lavenir³ « le résultat d'un travail de construction culturelle qui a fait que, à un moment donné, il a acquis un sens pour la collectivité, une signification suffisamment claire et partagée pour justifier son entretien ». Cependant, il faut souligner que, comme l'explique Greffe⁴, la constitution de notre patrimoine relève moins de l'ordre symbolique et culturel hérité que des délibérations, de choix collectifs, en quelque sorte d'un ordre plus juridique ou politique.

Ceci dit, une fois élevé au rang de patrimoine pour ces valeurs intrinsèques, le bien tangible ou intangible occupe néanmoins une place symbolique importante au sein d'une communauté, d'une nation ou de l'humanité. Ce statut lui vaut d'être protégé et préservé. Ce processus de patrimonialisation - démontré par François, Hirczak et Senil⁵ (2006) - traverse plusieurs étapes, à savoir la sélection, justification, conservation, exposition et valorisation. Ces étapes entraînent plusieurs modifications dont celle de l'usage, étape ultime qui peut relever du tourisme et de la valorisation qui s'ensuit. Si ce schéma de la patrimonialisation s'adapte plus au moins à une majorité des sites, il existe d'autres processus qui ne se

construisent pas de manière consécutive, mais de façon plus succincte. Dans ce cas, l'on parle de création de patrimoine pour le tourisme, processus par lequel un bâtiment ou site se voit attribuer une valeur intrinsèque qu'il n'avait pas nécessairement au départ, mais que l'on forge sur une caractéristique susceptible d'attirer un public, souvent de nature esthétique. Ceci s'inscrit dans ce phénomène que les Anglais appellent l'industrie du patrimoine⁶. Ce phénomène peut s'expliquer par l'évolution du tourisme et la notion de l'esthétique qui a pris une importance croissante à la fin du 19^e siècle. Dès lors, de nombreux sites ont été 'patrimonialisés' à travers le regard et l'intérêt que des touristes leur ont portés. Ainsi, de nombreuses petites églises et paysages ou villages pittoresques se sont retrouvés dans des guides touristiques en tant que patrimoine 'à voir'. Tunbridge et Ashworth⁷ estiment que le patrimoine n'est rien d'autre qu'un produit façonné à partir de l'histoire, affirmant ainsi l'aspect économique et marchand du patrimoine.

Dans le cadre de cet article, nous nous penchons plus particulièrement sur le patrimoine matériel et sa relation avec le tourisme.

2 *Attractions & Tourisme Diagnostic du secteur des attractions touristiques en Wallonie 2004-2012, 2013*

3 Bertho Lavenir, C. « L'économie du voyage et le monument », *L'Abus monumental? Actes des Entretiens du patrimoine, dir Régis Debray, Fayard, Editions du Patrimoine, 1999, pp. 105-111.*

4 Greffe, X. *La gestion du patrimoine culturel*, Paris, Anthropos, 1999

5 François, Hirczak et Senil *Territoires et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, in Cairn.info, 2006 pp 683-700*

6 Hewison, R. *The Heritage Industry: Britain in a Climate of Decline*. London, Methuen, 1987

7 Tunbridge, J. E. and G. J. Ashworth (I). *Dissonant Heritage - The management of the past as a resource in conflict*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 1996

À la fin du 19^e siècle, de nombreux sites ont été 'patrimonialisés' à travers le regard et l'intérêt que des touristes leur ont portés.



Du tourisme culturel au tourisme patrimonial

Le développement du tourisme culturel s'est basé dans beaucoup de cas sur une valorisation du patrimoine. Il faut néanmoins souligner qu'aujourd'hui le tourisme culturel est considéré plutôt comme un terme parapluie qui réunit toutes activités touristiques liées de proche ou de loin à la culture. Cela va du tourisme urbain, les voyages pour visiter des ethnies (tourisme indigène ou ethnique), jusqu'au tourisme créatif qui implique une participation active du touriste dans des activités culturelles, comme la peinture, la danse ou la cuisine. Le tourisme patrimonial est ainsi une forme de tourisme culturel, même si – il convient de le rappeler – toutes ces formes sont perméables, un touriste ne pouvant être figé dans une seule activité.

Malgré une massification du tourisme culturel, l'idée reçue veut que ce tourisme attire une clientèle plus éduquée et plus aisée, qui dépense donc plus d'argent et contribue dès

lors fortement au développement local et, puisqu'en petit nombre, ne nuit pas à la destination (Richards 2009). Chercheurs et opérateurs lui attribuent un savoir-vivre, respect de la nature et d'autrui, une ouverture d'esprit et un envie de découverte etc. Bref, le touriste idéal pratiquant un tourisme idéal ! Il n'est dès lors pas étonnant que de nombreuses destinations à travers le monde aient misé sur le développement du tourisme culturel et plus particulièrement le patrimoine. Valoriser le patrimoine pour essayer de (re)dynamiser l'économie locale et éventuellement de remplacer d'anciennes ressources paraît une solution idoine. Surtout dans une période où des ressources économiques 'classiques' ne rapportent plus autant, comme par exemple l'industrie lourde. Pareillement, des propriétaires de sites patrimoniaux, tels que des châteaux et demeures historiques, ont tenté de développer leurs sites afin d'y attirer des visiteurs et couvrir ainsi une partie des frais onéreux de l'entretien. En somme, le tourisme comme remède miracle aux problèmes éco-

nomiques. D'autant plus que, dans une époque vouée au développement durable, le tourisme constitue dans une certaine mesure un moyen de développement doux, car il ne nécessite pas nécessairement d'intervention majeure sur les sites.

L'idée que le patrimoine est porteur est bien présente dans l'esprit des acteurs publics et privés. Il est vrai dans certains cas, la valorisation du patrimoine ou d'une destination avec des atouts patrimoniaux a rencontré un développement économique important sans pour autant nuire ni au patrimoine, ni à l'environnement des habitants. Toutefois, ce phénomène ne saurait prétendre à une généralisation. De telles suppositions ont d'ailleurs été décriées par McKercher et Prideaux⁸ qui y voient des mythes perpétrés non seulement par les acteurs de terrain, mais également par des chercheurs. En effet, souvent, le 'succès touristique' n'a pas suivi pour la simple raison que seul le patrimoine s'est vu valorisé sans être inscrit dans une politique plus globale de développement territorial. En outre,

il convient de prendre conscience qu'un territoire n'est pas l'autre et des facteurs géographiques, humains, sociaux, politiques etc. influent sur le développement d'une destination.

Souvent, le 'succès touristique' n'a pas suivi pour la simple raison que seul le patrimoine s'est vu valorisé sans être inscrit dans une politique plus globale de développement territorial.

⁸ McKercher et Prideaux () *Academic myths of tourism in Annals of Tourism research* 2014, vol 46 (1), pp. 16-28



La valorisation du patrimoine

Au sein même de la Wallonie, différents territoires se côtoient, ayant des ressources différentes, des patrimoines variés ainsi que des caractéristiques variables en ce qui a trait aux aspects cités ci-avant. Dès lors, il n'est pas étonnant de voir aussi que les chiffres de fréquentation varient d'un territoire à un autre. Néanmoins, l'on relève une constante : une chute de la fréquentation – certes, à niveau variable – et notamment du patrimoine bâti, donc les châteaux, citadelles, demeures et monuments historiques (A&T, 2013). Cette chute paraît plus forte que celle enregistrée dans les autres attractions, même si la tendance générale tend vers le bas. Si l'on peut expliquer la chute par certains facteurs tels que la concurrence, la diversification de l'offre, la présence d'attractions fortes qui drainent le public, il faut aussi s'interroger sur la mise en tourisme des sites patrimoniaux et donc sur la façon dont les sites sont valorisés.

La valorisation d'un site se décline en effet en deux dimensions :

1. La dimension économique
2. La dimension culturelle

La dimension économique constitue le processus par lequel un bien patrimonial acquiert une valeur marchande. Les Anglophones parlent de commodification, alliance des termes « commodité » et « modification » qui exprime bien l'instrumentalisation et la transformation d'un bien culturel, qui ne représente a priori pas de valeur économique, en une valeur d'usage. Cette dernière permet d'engendrer des bénéfices directs et indirects pour le site seul et/ou pour une destination (ou un territoire).

La dimension culturelle, quant à elle, accroît la valeur du bien pour la communauté locale, mais aussi pour le visiteur. Cette dimension inclut la valeur esthétique et permet de rendre les valeurs intrinsèques d'un bien compréhensibles et accessibles aux visiteurs. On parle dès lors de médiation. Elle désigne l'ensemble des actions qui permettent au plus grand nombre de jouir physiquement, intellectuellement ou émotionnellement des ressources patrimoniales. Cette dimension comprend aussi les aménagements ainsi que la présentation qui sert de support pour l'interprétation.

D'un point de vue purement touristique, on crée un produit patrimonial prêt à être consommé, qui fera l'objet d'une promotion et d'une stratégie marketing pour attirer des visiteurs. C'est dans la valorisation et la création de produits que se dessine ou non le 'succès'. Encore trop de gestionnaires de sites se contentent avec ce que François, Hirczak et Senil (2006) nomment l'exposition. Cette exposition consiste en une modification de l'usage en utilisant certains outils de mise en tourisme, mais sans une réelle interrogation sur les attentes et besoins des visiteurs. Des modes sont ainsi lancées, comme par exemple une présentation interactive basée sur des nouvelles technologies, sans

que pour autant le visiteur ait eu droit au chapitre. En conséquence, l'on observe une uniformisation et standardisation des présentations qui ne donnent pas envie aux visiteurs de découvrir davantage de sites, ayant une impression de déjà-vu. Pourtant, chaque site est unique et mérite une mise en valeur unique, qui doit viser à protéger le site en même temps que le rendre accessible au visiteur. McKercher et Du Cros⁹ insistent sur la nécessité d'atteindre cinq objectifs :

1. Raconter une histoire ;
2. Rendre le site vivant ;
3. Rendre l'expérience participative ;
4. Rendre l'expérience importante pour le visiteur ;
5. Cibler la qualité et l'authenticité.

(McKercher & Du Cros, 2002)



© SPW - G. Focant

Valoriser le patrimoine pour essayer de [re] dynamiser l'économie locale et éventuellement de remplacer d'anciennes ressources paraît une solution idoine. Surtout dans une période où des ressources économiques 'classiques' ne rapportent plus autant.

⁹ McKercher & DuCros *Cultural Tourism : The partnership between tourism and cultural heritage management*, New York : Haworth Press, 2002

Une certaine homogénéisation et standardisation, en tant que facilitation de l'usage, est néanmoins requise afin de rendre le site accessible au plus grand nombre.

En conclusion, on peut résumer la valorisation comme un ensemble d'interventions qui, en respectant la fonction de départ d'un site, constitue une démarche de préservation qui souhaite faciliter la compréhension culturelle et créer une attractivité touristique avec des outils adaptés et de qualité.

La dimension économique

Cette valorisation permet dès lors d'engendrer des revenus qui, in fine, permettront – ou pour le moins contribueront – à préserver le patrimoine. En effet, moyennant une bonne gestion et préservation préventive, les bénéfices permettent de maintenir le bien patrimonial en état. Contrairement aux idées répandues que le tourisme détruit le patrimoine et lui enlève ses valeurs

intrinsèques – à savoir artistique, historique, architecturale, esthétique – le tourisme peut aider à le préserver.

Cependant, bien que tout le monde conçoive les valeurs intrinsèques du patrimoine liées à une culture et une communauté au sens large du terme, permettant notamment de forger l'identité, les valeurs économiques d'un patrimoine ne sont pas perçues de la même manière. En effet, différents acteurs ont des perceptions et approches différentes de ce que le patrimoine peut représenter comme valeur économique. Au premier abord, la valeur d'un patrimoine n'est pas chiffrable, puisqu'elle englobe une valeur symbolique. Néanmoins, une bâtisse patrimonialisée représente des valeurs bien chiffrables. Cette valeur, aussi appelée valeur d'usage, se décline sous deux aspects :

1. Les bénéfices directs ;
2. Les bénéfices indirects.

Les bénéfices directs sont les revenus que peut engendrer un site, comme la vente de tickets d'entrée, la vente de souvenirs et l'organisation d'événements. Elle consiste aussi dans la création d'emploi (accueil, guides, surveillants etc.), ainsi que des activités économiques autour du site.

Les bénéfices indirects comprennent l'image de la destination et de la communauté, la qualité environnementale comme des aménagements urbains, l'esthétique etc. qui, in fine, vont augmenter la valeur économique de la destination.

Les conditions pour un développement réussi...

Par développement réussi, nous entendons que les bénéfices décrits ci-dessus sont réels et plus importants que les désagréments de l'ouverture d'un site pour son environnement. Dans ce contexte, les conditions se situent à plusieurs niveaux :

On observe une uniformisation et standardisation des présentations qui ne donnent pas envie aux visiteurs de découvrir davantage de sites, ayant une impression de déjà-vu.

Une mise en valeur réussie ne peut se baser que sur une collaboration efficace, permanente et centralisée entre les différents acteurs concernés, directement ou indirectement, par l'activité touristique.



- Au niveau du site lui-même et de sa gestion.

Le site joue un rôle primordial dans la 'réussite', à travers sa valorisation culturelle et économique. Ce sont les valeurs intrinsèques qui attirent le public et qui constituent les facteurs majeurs des valeurs économiques ou marchandes. Les deux sont profondément liées. Au plus un site est 'utilisé' ou consommé, au plus sa valeur économique s'accroît, mais en même temps les valeurs intrinsèques sont mises en péril. Une perte de ces valeurs va entraîner une diminution de la valeur économique et accroître le risque d'une détérioration irréversible du patrimoine.

- Au niveau de la destination dans son ensemble.

La destination doit faire partie et bénéficier de cette valorisation culturelle et économique. La population locale et les commerçants, et restaurateurs, etc. doivent être intégrés dans le processus de valorisation. En outre, la destination doit être aménagée de sorte à pouvoir accueillir des visiteurs, p.ex. en matières de transport (public ou privé), d'accessibilité, d'aires de stationnement, etc.

- Au niveau des acteurs.

Encore trop souvent, il n'existe aucune synergie entre les différents acteurs du secteur touristique, locaux (habitants, pouvoirs publics etc) et gestionnaires de site. Cela est souvent dû à l'antagonisme qui prévaut entre les acteurs du patrimoine et du tourisme, chacun ayant sa propre conception de l'usage du patrimoine.

Une mise en valeur réussie ne peut se baser que sur une collaboration efficace, permanente et centralisée entre les différents acteurs concernés, directement ou indirectement, par l'activité touristique. Donc, cela concerne tant les pouvoirs publics, les responsables du patrimoine, les responsables du tourisme, que les habitants (surtout les riverains),

les commerçants, les restaurateurs, etc. Et, parmi eux, n'oublions pas les visiteurs eux-mêmes, qui constituent un groupe d'acteurs important. Trop souvent encore, les gestionnaires patrimoniaux, mais aussi touristiques, mettent en place des outils sans s'interroger sur les besoins et souhaits des visiteurs. Des études existent pourtant, mais un manque de concertation entre le monde professionnel et le monde de la recherche limite la transmission du savoir et le partage d'expérience, alors que ces deux mondes auraient tous deux intérêt à s'entraider. Dès lors, des initiatives de mise en valeur restent isolées, sans réelle synergie avec leur environnement, avec pour conséquence, un échec.

En conclusion, les raisons de la chute de fréquentation résident dans plusieurs facteurs, notamment la concurrence et la diversification de l'offre. Néanmoins, on constate que certains sites patrimoniaux ont le vent en poupe et connaissent une croissance de leur fréquentation.

Par conséquent, on peut supposer que ce n'est pas nécessairement le patrimoine (ou certains types de patrimoine) qui n'attire plus les visiteurs, mais plutôt 'le produit touristique' et, de ce fait, sa mise en tourisme et le lien établi avec la destination ou le territoire.

Pour jouer un rôle majeur (et attirer les touristes), certaines conditions doivent être mises en place : les valeurs intrinsèques et économiques doivent être équilibrées. Une valorisation devrait idéalement comprendre les deux dimensions économique et culturelle ainsi qu'être conçue dans une stratégie intégrée de développement local et/ou territorial. Le patrimoine ne peut fonctionner en atome décroché du reste de son environnement - ni pour la population locale et les gestionnaires, ni pour les visiteurs. Dans cette perspective d'intégration, une synergie entre les différents et nombreux acteurs est indispensable.



Anya Diekmann

travaille depuis 2006 comme enseignante pour le Master en Tourisme à l'IGEAT (ULB) et y est actuellement présidente ainsi que du Master en Sciences et Gestion du Tourisme. Elle enseigne également à la KULeuven dans le cadre d'ERASMUS Belgica et est professeur invitée de l'Université de Sunderland.

Bibliographie

- Attractions & Tourisme, Diagnostic du secteur des attractions touristiques en Wallonie 2004-2012, 2013
- Bertho Lavenir, C. « L'économie du voyage et le monument », L'Abus monumental ? Actes des Entretiens du patrimoine, dir Régis Debray, Fayard, Éditions du Patrimoine, 1999, pp. 105-111.
- Collectif MIT Tourismes 1 : Lieux communs, éd Belin - collection Mappemonde 2002
- François, Hirczak et Senil Territoires et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, in Cairn.info, 2006 pp 683-700
- Greffe, X. La gestion du patrimoine culturel, Paris, Anthropos, 1999
- Hewison, R. The Heritage Industry: Britain in a Climate of Decline. London, Methuen. 1987
- McKercher & DuCros Cultural Tourism : The partnership between tourism and cultural heritage management, New York : Haworth Press, 2002
- McKercher et Prideaux () Academic myths of tourism in Annals of Tourism research 2014, vol 46 (1), pp. 16-28
- Richards G. (Ed) (2001) Cultural attractions and European tourism, Wallingford: Cabi
- Tunbridge, J. E. and G. J. Ashworth (). Dissonant Heritage - The management of the past as a resource in conflict. Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 1996
- Zouain G. Integrated Management of cultural heritage: Heritage conservation and use in the light of economic theory (unpublished conference paper), 2005

À la rencontre de Barbara **Destrée**

Directrice de la Stratégie touristique du CGT



Rencontre sur base de quelques mots-clés

La Direction de la Stratégie touristique du Commissariat général au Tourisme est récente, et sa création même, en 2008, à l'impulsion de mon collègue Luc Vandendriessche, a été un premier signal fort de la volonté politique d'initier une manière différente d'aborder le développement du tourisme en Wallonie. De par la spécificité de ses missions, le positionnement de ce type de Direction est toutefois lent à établir, que ce soit en interne ou en externe. Il est, en effet, question de veille, de statistiques, de communication, d'études, d'ingénierie touristique, tous travaux de longue haleine qui reposent sur des partenariats qui étaient souvent à construire. Ces dernières années ont toutefois été l'occasion de voir se concrétiser certains projets emblématiques et d'impulser de nouvelles collaborations et synergies. J'ai souhaité que cet article soit notamment l'occasion de les illustrer afin, qui sait, de donner des idées à certains lecteurs.

Evaluation

On ne peut parler de stratégie sans parler d'évaluation. Et on ne peut envisager l'évaluation sans indicateurs et statistiques. C'est pour cela que, dès le début, il a été décidé de loger l'Observatoire du Tourisme wallon (OTW) au sein de la Direction de la Stratégie touristique. L'Observatoire a également été voulu comme un réseau activant différentes collaborations, notamment afin de limiter les double sollicitations des opérateurs. Que ce soit à l'occasion de la réalisation des baromètres « post-vacances » que lors de la collecte des informations relatives aux fréquentations annuelles dans les attractions touristiques ou dans les hébergements de terroir (pour prendre deux exemples), il est important qu'une seule demande soit adressée aux prestataires touristiques, de même qu'il est indispensable de toujours veiller à la confidentialité des données individuelles. Un des principaux défis reste le besoin toujours présent de convaincre les prestataires touristiques de transmettre les informations relatives à leur fréquentation. Je profite de l'occasion qui m'est donnée pour remercier ceux qui le font, c'est grâce à leur collaboration active que le CGT a pu, par exemple, mener un important travail de diagnostic



de la fréquentation des attractions touristiques que j'évoquerai plus loin. Pour motiver les prestataires touristiques à être plus réactifs en la matière, nous devons toutefois communiquer davantage sur ce que nous faisons. Si vous consultez les pages pro du CGT (<http://strategie.tourismewallonie.be>), vous y trouverez différentes synthèses statistiques relatives à l'offre ou à la fréquentation touristique,

ainsi que la possibilité de créer vous-mêmes vos requêtes statistiques ou vos graphiques. Ces outils ne sont pas assez partagés ou consultés par les prestataires, c'est un des chantiers auquel nous allons nous atteler à l'avenir. Car l'objet principal des études réalisées par l'OTW est de suivre l'évolution du secteur afin d'éclairer la mise en œuvre des politiques touristiques.



Planification stratégique

Qui dit Stratégie pense inévitablement planification. Le tourisme wallon a pu, ces dernières années, se reposer sur deux plans stratégiques dans l'orientation de ses actions : le plan stratégique de structuration et valorisation de l'offre touristique réalisé par KPMG, (complémentaire à celui consacré au marketing international), et Destination 2015, dont les 7 objectifs ont orienté notre travail ces 5 dernières années, et qui avait la spécificité d'être commun au CGT et à Wallonie Bruxelles Tourisme (WBT). Ces 2 plans successifs ont été complémentaires : le premier a jeté les fondements d'un travail par filières de produits, tandis que le second a, notamment dans son premier objectif, soutenu la reconnaissance du poids économique du tourisme, ainsi que la volonté de doter l'administration de nouveaux outils en la matière. Ces deux instruments ont également permis la première entrée du tourisme dans un plan stratégique du Gouvernement wallon, et ont joué leur rôle dans une modification sensible de la perception de notre secteur. Ces instruments pourraient être renouvelés.

Opérationnalité

Qui pense « stratégie » pense inévitablement aussi « études ». Nos études doivent toutefois être en prise directe avec la réalité du terrain et être réalisées en partenariat avec les associations professionnelles ou les prestataires concernés. C'est en effet par la collaboration de chacun dès le début de la réflexion que l'on peut espérer ensuite que les prestataires touristiques concernés s'approprient les résultats d'une étude, et que celle-ci pourra avoir un impact concret. Je tiens ici à citer un exemple de collaboration

particulièrement innovante, tant sur la forme que sur le fond, utilisant au mieux les forces des différents partenaires : depuis 2 ans, à l'initiative du secteur, le CGT, l'association « Attractions et Tourisme » et WBT travaillent ensemble à la mise en place de différents outils. Le point de départ de ce travail a été un diagnostic de fréquentation très fouillé, sur base des chiffres de l'OTW qui ont été analysés tant de manière historique que thématique. Ce diagnostic était interpellant, il a permis d'objectiver la situation des attractions touristiques wallonnes, révélant certaines faiblesses et menaces. Se plaçant volontairement dans une recherche d'accompagnement du secteur, le groupe de travail a décidé d'aller plus loin dans la réflexion via la réalisation d'une étude permettant de déceler les bonnes pratiques mises en œuvre au sein des attractions touristiques. Cette étude vient d'être présentée ce 22 octobre au secteur lors du colloque « Attractions et Tourisme ». Mais il importe maintenant de poursuivre le travail, afin de pouvoir proposer aux attractions touristiques un outil d'amélioration continue. C'est ce qui va être fait via la création d'une boîte à outils dont nous aurons probablement l'occasion de parler dans un prochain numéro des Cahiers du Tourisme. Si cette collaboration me semble particulièrement intéressante, c'est qu'elle associe autour d'un même objectif le CGT (Direction de la Stratégie et Direction des Attractions touristiques), une association professionnelle représentative et WBT, chacun ayant trouvé sa place dans une véritable économie de moyens. C'est vers ce type de collaborations qu'il me semble intéressant d'orienter nos actions à l'avenir. Les réalités budgétaires nous poussent à être créatifs et à développer des synergies qui ne peuvent qu'être porteuses pour notre secteur.

Planification territoriale

L'article du Commissaire général y est consacré (voir p.10), je ne vais donc pas y revenir de manière détaillée. Je me dois néanmoins de rappeler l'importance de cet enjeu, lequel ne peut être rencontré que via des collaborations structurelles avec nos collègues du Service Public de Wallonie. Cela fait plusieurs années qu'avec le Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW) et nos collègues de l'Aménagement du Territoire et de la Direction des Hébergements touristiques, la Direction de la Stratégie touristique participe à un groupe de travail consacré aux « zones de loisirs ». Cette notion est loin d'être abstraite car elle détermine, par exemple, à la fois la réponse précise à donner à un investisseur potentiel ainsi que la manière, à plus long terme, d'envisager la réflexion liée aux campings situés en zone inondable. En la matière, le CGT a beaucoup à gagner de la collaboration opérationnelle maintenant établie avec le CITW et les intercommunales de développement économique qui en sont à la base. Cette collaboration devrait d'ailleurs être formalisée via la création d'une cellule interdépartementale « zones de loisirs » qui serait amenée à poursuivre ce travail, notamment dans un volet plus opérationnel.

Transversalité

Comme beaucoup d'autres opérateurs, la Direction de la Stratégie s'emploie à mieux faire reconnaître la transversalité du tourisme. Car si cette donnée fait partie de notre quotidien, elle est encore un frein à la bonne prise en compte des enjeux du développement touristique. La première démarche visait à objectiver les données relatives au poids économique du tourisme.

C'est maintenant chose faite depuis la réalisation, par l'Université de Namur, des Comptes satellites du Tourisme. Dans un cadre méthodologique validé internationalement (Eurostat, OCDE, OMT), les Comptes satellites du Tourisme concentrent des informations à la fois sur la production de biens et services liés au tourisme (offre) mais également sur les dépenses de consommation dans le domaine touristique (demande). Cette importante étude, qui se trouve sur les pages pro, a également été l'objet de synergies intéressantes entre WBT (commanditaire de l'étude) et l'OTW. Et lorsqu'on évoque la transversalité du tourisme, il est également important de faire reconnaître les impacts indirects du secteur, que ce soit, pour prendre deux exemples extrêmes, sur l'image de la Wallonie à l'étranger, ou sur la création de nouvelles infrastructures publiques dont les destinataires seront autant les touristes que les Wallons.

Partenariats

La transversalité de notre secteur et la situation économique dans laquelle nous construisons nos actions nous obligent de facto à réfléchir en partenariats. Je voudrais donner deux illustrations de partenariats entre le tourisme et la culture. La première est la création par l'Administration générale de la Culture de la plateforme « culture – patrimoine – tourisme » au sein de laquelle la Direction de la Stratégie représente le CGT. Cette plateforme est l'occasion de mieux expliquer à nos collègues la spécificité de notre secteur et de ses enjeux, et débouche sur des collaborations concrètes (un groupe de travail autour de la communication touristique des musées par exemple). L'enjeu est de dépasser les partenariats « one-shot » guidés par

un financement ou un projet précis pour instaurer une véritable culture du partenariat pérenne entre les institutions. Un deuxième exemple dont nous aurons l'occasion de vous reparler prochainement est l'enquête sur le profil socio-économique des musées réalisée conjointement par l'Observatoire des Politiques culturelles de la Fédération Wallonie Bruxelles, l'Observatoire du Tourisme wallon et l'asbl « Musées et Sociétés en Wallonie ».

Ingénierie

Qui pense « stratégie » pense inévitablement « ingénierie ». La Wallonie a la chance d'être dotée d'un groupement spécifique en la matière, auquel la Direction de la Stratégie touristique est associée depuis sa création : le CITW, déjà évoqué plus haut, auquel participent aujourd'hui l'ensemble des intercommunales de développement économique de Wallonie. La Direction de la Stratégie, par sa présence au Comité de Direction du CITW, fait le lien entre les lignes stratégiques adoptées, les différentes matières gérées par le CGT, les demandes spécifiques des opérateurs et la faisabilité des projets sur le territoire des intercommunales. Ce lien direct avec les intercommunales et le réseau ainsi constitué permet une dynamique territoriale efficace dans l'opérationnalisation des projets en vue d'une mise en œuvre performante et cohérente des projets touristiques. Le CITW soutient le développement d'investissements touristiques via la réalisation de plans qualité territoriaux, ou par le développement de partenariats publics-privés pour lesquels le travail en synergie avec le CGT est indispensable.



Communication

Les *Cahiers du Tourisme* sont indéniablement un bon exemple de notre souhait d'enrichir la communication entre les représentants de notre secteur. C'est néanmoins encore un des aspects de notre travail à développer. Il est indispensable que nous communiquions mieux avec les prestataires touristiques afin qu'ils puissent tirer profit des outils de la Direction, qu'il s'agisse d'études ou de statistiques. Les pages pro du CGT ont été améliorées en ce sens, mais je sais que nous devons affiner nos outils disponibles selon les besoins des opérateurs. Par ailleurs, la communication est un élément indispensable lors de nos contacts avec nos partenaires qu'ils soient de l'administration wallonne ou de l'étranger : nous devons nous rendre visibles, davantage communiquer sur le secteur et ses réalisations afin que le poids et l'impact du tourisme soient pris en compte à leur juste valeur.

Qualité

La Direction de la Stratégie touristique coordonne la mise en œuvre de la démarche Wallonie Destination Qualité (<http://www.walloniedestinationqualite.be>). Celle-ci rassemble les différents mots-clés que j'ai souhaité utiliser pour rythmer mon intervention :

- **Opérationnalité** : cette démarche a pour but de renforcer la compétitivité des prestataires touristiques ;
- **Partenariats** : elle est mise en œuvre en partenariat avec de nombreuses associations professionnelles du secteur, des organismes de formation et bien entendu, puisqu'elle s'adresse à tous les prestataires touristiques, avec l'ensemble des Directions du CGT ;
- **Planification** : les prestataires touristiques s'engagent sur des actions à mettre en œuvre dans un plan d'action ;

- **Evaluation** : le cœur de la démarche est l'évaluation de la qualité des prestations, notamment via les enquêtes de satisfaction ;
- **Communication** : outre l'indispensable communication vers les prestataires touristiques que nous devons encore diversifier, nous avons lancé cet automne la première campagne de communication vers les touristes ;
- **Synergies** : cette campagne de communication a été réalisée conjointement par le CGT et WBT.

Agenda

RENDEZ-VOUS ÉVÉNEMENTS, COLLOQUES...

Les 11 et 12 décembre 2014

Au Centre de compétence

Le Forem Tourisme, à Marche-en-Famenne

Formation « **Approche culturelle des clientèles étrangères** »

<http://www.formation-tourisme.be/>

Du 04/12/2014 au 05/12/2014

06 Menton

14^{es} Assises nationales des Villes et villages fleuris

Villes et Villages Fleuris, une opportunité pour valoriser les destinations touristiques !

Publication

« **Management des entreprises de tourisme. Stratégie et organisation** »

Collectif (Cécile Clergeau, Olivier Glasberg, Philippe Violier),

Collection Management Sup, Editions Dunod, Septembre 2014

Les entreprises du secteur du tourisme sont face à des enjeux stratégiques majeurs, dans un environnement en profonde évolution. Cet ouvrage met en évidence les particularités des entreprises du tourisme pour en déduire des spécificités managériales. Il associe les concepts clés, les outils du management stratégique et les recherches récentes, pour les appliquer aux entreprises du tourisme. Il s'appuie sur de nombreux exemples réels et études de cas concrètes.

« **L'immatériel touristique** »

Collectif (sous la direction de Cécile Clergeau, Jacques Spindler),

Editions L'Harmattan, Avril 2014

La valorisation des patrimoines immatériels est aujourd'hui au centre de nombreuses politiques de développement touristique, en tant que moyen, pour les destinations, de se singulariser. Les territoires tendent à se singulariser par leurs atouts locaux identitaires, dont la cuisine ou la gastronomie locale, les savoir-faire liés à l'artisanat, les arts techniques et traditions, les manifestations folkloriques... mais aussi, par la mise en scène d'atmosphères locales, l'authenticité, l'image ou la virtualité. Autrement dit, tous ces éléments qui constituent « l'immatériel touristique », dont les auteurs de cet ouvrage collectif montrent l'intérêt stratégique pour développer un tourisme de qualité.

« Valoriser la nature en ville. Vecteur de bien-être et d'innovation touristique »

Collection Marketing touristique n°32, Editions Atout France, juillet 2014

Après avoir été longtemps antinomiques, ville et nature sont aujourd'hui de plus en plus souvent liées : les bienfaits – environnementaux, économiques, sanitaires – de la nature en ville sont désormais reconnus et valorisés par les habitants, les élus mais également les promoteurs ou encore les architectes ; les projets d'aménagement en milieu urbain intègrent de plus en plus la dimension nature, au travers de nouveaux parcs, de rives de fleuves aménagées, de murs végétaux ou encore de trottoirs fleuris.

Cependant, si la nature est devenue une composante essentielle de la qualité de vie des résidents urbains, est-elle aussi en capacité de renforcer l'attractivité touristique des villes, dans un contexte de compétition croissante ? Peut-elle contribuer positivement aux expériences de séjour urbain ? De quelle manière et pour quels types de clientèles ?

« Industrie du tourisme. Le mythe du laquais », Julien Barnu, Amine Hamouche, Collection Libres opinions, Editions Presses des mines, février 2014 Derrière l'apparence rassurante des statistiques se cache une réalité en trompe-l'œil. Si la France jouit toujours d'une attractivité mondiale, le secteur du tourisme, malgré ses réels atouts, souffre d'un manque de stratégie globale, de la division des acteurs et d'infrastructures inadaptées ou vieillissantes. L'objet de cet ouvrage, qui est le fruit d'un mémoire d'étude de l'École des mines, est de faire un retour sur notre histoire et une analyse de notre culture pour prouver que, loin d'être « curieux », le refus de faire du tourisme un secteur national prioritaire s'inscrit en réalité dans ses traditions.

« Management du tourisme et des loisirs »

Erick Leroux, Pierre-Charles Pupion, Editions Vuibert, janvier 2014

Ce manuel a l'ambition de donner une vision complète de ce qui constitue l'essence d'une destination touristique ou d'une activité de loisir avec ses différents services constitutifs : information, réservation, conditions de voyage et d'hébergement, visite...). Il doit permettre à chacun de développer des compétences en management afin de pouvoir diriger ou manager au mieux une entreprise privée intervenant dans l'offre et la commercialisation de produits touristiques (tours opérateurs, agences de voyage, structures d'hébergement ou de restauration, parcs de loisirs, agences de communication...) ou une organisation en charge de service public (office de tourisme, collectivités, service d'un comité départemental ou régional de tourisme...). Enfin, il vise à aider les décideurs et acteurs du tourisme à fixer des objectifs pour le développement touristique durable d'une destination.

« De la nécessité d'avoir un pilote dans l'avion. Réflexions sur les bonnes échelles de la gouvernance touristique »

Pierre-Henri Gaudriot, Jean-Michel Grard, Annie Chanu, Thierry Fernandez Soler, Article extrait de la revue Espaces n°311, mars 2013

Au cours des dernières années, le paysage institutionnel touristique français a été profondément modifié, tant par la raréfaction des crédits publics que par les bouleversements induits par internet. Dans un souci de meilleure efficacité, de nouveaux échelons de gouvernance touristique ont été déployés, dont l'objectif majeur est la recherche d'une meilleure cohérence avec l'échelon de la "destination". Mais on ne peut continuer à expérimenter à outrance, ni penser que le seul enjeu de la gouvernance touristique est un enjeu marketing. La désignation d'un pilote unique est nécessaire.

« DGCIS (Direction de la compétitivité de l'Industrie et des services) - Bilan 2013 – Objectifs 2014 »

Site du Ministère de l'Economie, du Redressement productif et du Numérique français.

<http://bilan-objectifs.entreprises.gouv.fr/2014.php>

« Créativité et innovation dans les territoires »

Michel GODET, Philippe DURANCE, Marc MOUSLI, Conseil d'analyse économique, 2010

S'appuyant sur de nombreux exemples, les réflexions de ce rapport identifient les nouvelles formes d'innovations dans les entreprises qui participent au développement des territoires en compétitivité et attractivité.

Les Cahiers du Tourisme

Commissariat
général
au Tourisme
Novembre 2014
D/2014/12.307/5

<http://strategie.tourismewallonie.be>

